



## الموضوع

أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي  
دراسة ميدانية فيالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء  
والتوليد والأطفال عمار قرطب بسكرة -

إعداد الطالبتين: الأستاذ المشرف:

- بن عيسى ليلى

- هويدي أية

- حوحو ماريما

### لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الانتماء
1	علاي مليكة	أستاذة محاضر أ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	أقطي جوهرة	أستاذة تعليم عالي	مناقشا	جامعة بسكرة
3	بن عيسى ليلى	أستاذة تعليم عالي	مقررا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2021-2022م





## الموضوع

أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي  
دراسة ميدانية فيالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء  
والتوليد والأطفال عمار قرطب بسكرة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في ( علوم التسيير )

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبين: الأستاذ المشرف:

- بن عيسى ليلي

- هويدي أية  
- حوحو ماريما

### لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الانتماء
1	علاي مليكة	أستاذة محاضر أ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	أقطي جوهرة	أستاذة تعليم عالي	مناقشا	جامعة بسكرة
3	بن عيسى ليلي	أستاذ تعليم عالي	مقررا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2021-2022م

سورة التوبة

١٤١٨

## الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

و صلى الله على صاحب الشفاعة سيدنا محمد النبي الكريم، و على آله و صحبه إلى يوم الدين، وبعد:  
إلى سندي و ملجئي الآمن....داعمي و مشجعي الدائم. إلى الذي لم أسر يوماً في الطريق....إلا ورأيتَه  
سبقتي، إلى من رأيت انعكاس فرحي و نجاحي في بريق عينيه "والدي الغالي".

إلى رفيقتي و أماني ... بطلتي و معلمتي الوحيدة من علمتني معنى الحنان و العطاء....معنى الصبر و  
القوة و الحب.....من دعائها و رضاها بوصلتي في المسير " والدتي جميلتي "

إلى قرّة عيني و رفيق دربي زوجي الغالي.

إلى من تسابقوا و قدموا لي الدعم واحد تلو الآخر....ثمرات أمي و أبي، إخوتي:

أريج، أماني و أخي الوحيد أكرم.

إلى روح أب زوجي الطاهرة " أبي الغالي "

إلى أستاذتي الفاضلة " بن عيسى ليلي " التي لطالما بذلت ما بوسعها لإظهار مشروع التخرج حيز  
الوجود.

إلى أبي الثاني " هويدي عبد الوهاب "

إلى أجمل صدف عمري صديقتي هادي فاطمة الزهرة " حوحو ماري "

إهداء من القلب إلى جميع العائلة دون إستثناء.

إلى صديقات عمري: مريم، أمل، سارة، سميحة، أمال، مجدة، دارين أمينة. بسمة...

إلى كتايب العائلة: ساجد، عبد المجيد، جنى، ألاء و تيم، تاج الدين، عبد المؤمن.

## أية

## الاهداء

و ما توفيقني الا بالله عليه توكلت و اليه أنيب

إلى روح أبي الطاهرة رحمة الله عليه و اسكنه فسيح جنانه

## الإهداء

---

الى منى عمري و نور بصري الى من رضاها سر نجاحي و حنانها بلسم  
جراحي " أمي الحبيبة"  
الى زوجي و رفيق دربي  
الى أولادي قرة عيني "منار" و "أيوب"  
الى أخوتي و أخواتي  
الى جميع الاهل و الأصدقاء  
...أهدي هذا العمل

ماريا

### الملخص :

هدفت الدراسة الى التعرف على مفهوم الرقابة الإدارية و أساليبها و أثرها على الأداء الوظيفي من خلال أبعاده الثلاث ( أداء المهمة، الأداء التكيفي، الأداء السياقي) ولتحقيق أهداف الدراسة والمتمثلة في الإجابة عن التساؤل: " ما أثر الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي؟". تم القيام بدراسة ميدانية شملت موظفي المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء و التوليد و طب الاطفال، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات الأولية، حيث تم توزيع 50 استبانة استرجع منها 50 استبانة منها جميعها صالحة للتحليل الاحصائي. ولتحليل البيانات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل البيانات المتحصل عليها، وخلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- وجود اثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية لطب النساء والتوليدوطب الأطفال بسكرة عند مستوى الدلالة 0,05.
- وجود اثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الإدارية على أداء المهمة في المؤسسة الاستشفائية لطب النساء والتوليدوطب الأطفال بسكرة عند مستوى الدلالة 0,05.
- وجود اثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الإدارية على الأداء التكيفي في المؤسسة الاستشفائية لطب النساء والتوليدوطب الأطفال بسكرة عند مستوى الدلالة 0,05.
- وجود اثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الإدارية على الأداء السياقي في المؤسسة الاستشفائية لطب النساء والتوليدوطب الأطفال بسكرة عند مستوى الدلالة 0,05.

### Abstract

The study aimed to identify the concept of administrative control, its methods and its impact on improving job performance through its three dimensions (task performance, adaptive performance, contextual performance) and to achieve the study's objectives represented in answering the question: "What is the impact of administrative control on improving job performance?". A field study was carried out that included the employees of the hospital institution

specialized in obstetrics, gynecology and pediatrics, and a questionnaire was developed to collect primary data, where 50 questionnaires were distributed, 50 of which were retrieved, all valid for statistical analysis. To analyze the data, the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program was used to analyze the obtained data. The study concluded a set of results, including:

-There is a statistically significant effect of administrative control on job performance in the hospital institution for obstetrics, gynecology and pediatrics in Biskra at the significance level of 0.05.

-There is a statistically significant effect of the administrative control on the performance of the task in the hospital institution for obstetrics, gynecology and pediatrics in Biskra at the significance level of 0.05.

-There is a statistically significant effect of administrative control on adaptive performance in the hospital institution for obstetrics, gynecology and pediatrics in Biskra at the significance level of 0.05.

-There is a statistically significant effect of administrative control on contextual performance in the hospital institution for obstetrics, gynecology and pediatrics in Biskra at the significance level of 0.05.

## قائمة الجداول

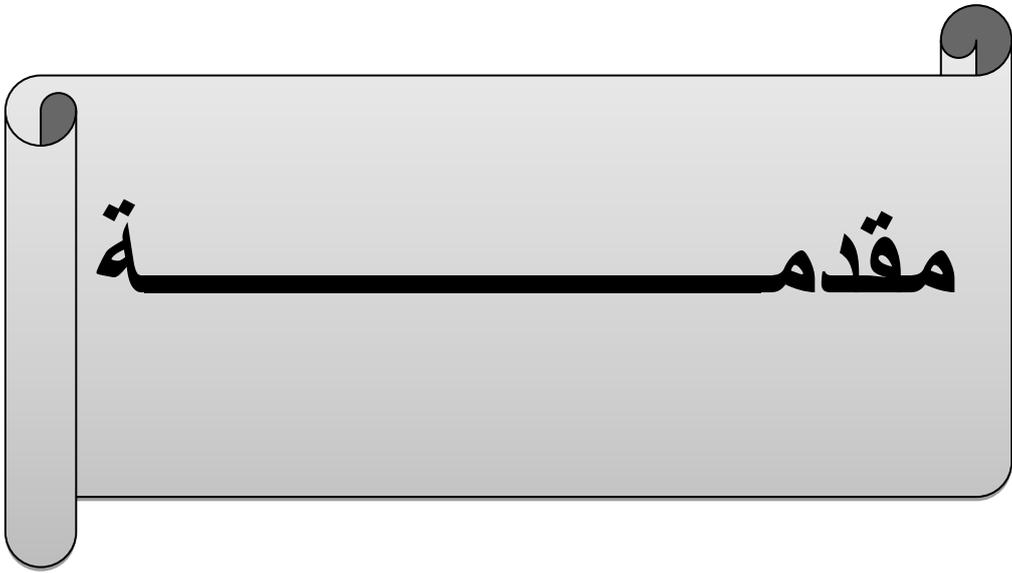
### قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
1.	يبين الفاعلية و الكفاءة لجانبين أساسيين	7
2.	مقياس ليكارت الخماسي	53
3.	خاصية الجنس لعينة الدراسة	54
4.	خاصية السن لعينة الدراسة	54
5.	خاصية المؤهل التعليمي لعينة الدراسة	54
6.	خاصية مجال الوظيفة الحالية لعينة الدراسة	55
7.	خاصية سنوات الخبرة لعينة الدراسة	55
8.	اختبار معامل الثبات للاستبيان	56
9.	مستوى أداء المهمة بالمؤسسة محل الدراسة	57
10.	مستوى الأداء التكيفي بالمؤسسة محل الدراسة	58
11.	مستوى الأداء السياقي بالمؤسسة محل الدراسة	60
12.	مستوى التقارير و السجلات الادارية بالمؤسسة محل الدراسة	61
13.	مستوى الملاحظات الشخصية بالمؤسسة محل الدراسة	62
14.	مستوى الشكوى و التظلمات الادارية بالمؤسسة محل الدراسة	63
15.	مستوى الظروف الملموسة العامة بالمؤسسة محل الدراسة	64
16.	اختبار التوزيع الطبيعي - Kolmogorov-Smirnov Test	65
17.	مصفوفة الارتباط بين ابعاد الدراسة	66
18.	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	67
19.	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي	68
20.	اختبار أثر الرقابة الإدارية على أداء المهمة من خلال الانحدار الخطي البسيط	69
21.	اختبار أثر الرقابة الإدارية على الأداء التكيفي من خلال الانحدار الخطي البسيط	69
22.	اختبار أثر الرقابة الإدارية على الأداء السياقي من خلال الانحدار الخطي البسيط.	70

## قائمة الأشكال

### قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
د	نموذج الفرضي لمتغيرات الدراسة	.1
8	مجالات الإدارة	.2
17	مقومات النظام الرقابي الفعال	.3
50	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية	.4



## تمهيد

تواجه المؤسسات اليوم الكثير من التحديات المتعددة مصدرها أساسا اتساع البيئة الخارجية، التي تمارس في إطار نشاطها وسط العديد من المتغيرات التي تمتاز بالتعدد، والتداخل، حيث تعمل هذه المتغيرات على تحديد مكانة ومستوى وقيمة المؤسسة في المجتمع، سواء على الصعيد الوطني أو الدولي، والمؤسسات الناجحة هي التي تعتمد على إدارة جيدة تمكنها من مواجهة المشاكل والصعوبات، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الوظائف والعمليات الإدارية والهامة التي لا يمكن الاستغناء عليها كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، حيث أن هذه العناصر تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان بقائها واستمرارها وتحسين أدائها وفعاليتها وضمان قدرتها على التكيف ومواجهة المنافسة لحادة التي تتعرض لها.

وللعملية الرقابية أهمية بارزة داخل المؤسسات، فهي نشاط إداري منظم يهتم بالإشراف والمتابعة وقياس الأداء بناء على الأهداف والسياسات والبرامج والخطط التي سبق تحديدها بقصد اكتشاف مواطن الضعف والأخطاء والانحرافات لعلاجها وتقويمها وتفادي تكرارها مرة أخرى ومن الضروري التمسك والإلحاح لممارسة أنشطة الرقابة باستمرار وفي مختلف الأوقات والأزمنة لأن تنفيذ الأعمال والمهام لا يتم في الغالب بشكل تام، ولأن تطبيق الخطط في العادة بواسطة البشر، ومن المعروف أن هؤلاء متفاوتون في قدراتهم ودافعيتهم وأمانتهم وأدائهم الوظيفي، الأمر الذي يفترض وجود رقابة مستمرة، ولذلك حتى يمكن إزالة أسباب الاحتكاك أو النزاع والصراع بين العاملين بمؤسسات وللسهر على توفير الراحة والأداء الوظيفي الجيد، حيث تساهم الأجهزة الرقابية في ربط أجزاء العمليات الإدارية مع بعضها البعض، فغياب العملية الرقابية يؤدي إلى تفكيك عناصرها فهي تطور التنظيم وتنشط الأداء الوظيفي، لذا فإننا نحتاج إلى مهارات عالية وخبرة كافية وأساليب متطورة للرفع من الإنتاج وتحسينه، فالرقابة بمثابة الجهاز العصبي لجسم الإنسان لأنها تحرص وتسهر على سلامة خلية من خلايا التنظيم، التي تشرف على متابعته داخل المؤسسة .

### إشكالية البحث:

إن التساؤل الجوهرى الذي نحاول أن نجيب عليه من خلال معالجة هذا الموضوع هو:  
هل يوجد أثر للرقابة الادارية في الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة؟  
تحت هذا التساؤل تندرج التساؤلات التالية:

- ما مستوى الرقابة الادارية بالمؤسسة محل الدراسة؟
- ما مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر لأداء المهمة في الرقابة الإدارية في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر للأداء التكيفي في الرقابة الإدارية في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر للأداء السياقي في الرقابة الإدارية في المؤسسة محل الدراسة؟

### ❖ الدراسات السابقة:

#### 1. الرقابة الادارية:

- السعيد بلوم(2015)، أساليب الرقابة الادارية ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة.

هدفت الدراسة الى معرفة مساهمة الأساليب الرقابية المستخدمة من طرف المؤسسة في تقييم الأداء، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بالقيام بمقابلة مع موظفي المؤسسة إضافة الى ملاحظة عملهم، لذا قام بتقسيم عينة البحث الى فئات وهم الإداريين والعمالوالتقنيون يقدر عددهم ب 1386 عامل. وتوصلت الدراسة الى إن الرقابة عملية ديناميكية تنصف بالحركة. إضافة الى ضعف دور الرقابة الموارد البشرية في المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة وكذا الرقابة على الإنتاج لم ينجح في تطوير العملية الإنتاجية سواء من حيث الإنتاج أو نوعية أو جودته .

ورغم هذا فإنه هناك مجموعة من الاختلافات بينها والدراسة الحالية وتكمل في: ربط الرقابة بالأداء في المؤسسة وأبرز لنا مدى تأثير هذه الأساليب الرقابية والدور الذي تلعبه في تقييم الأداء. أما دراستنا فسنحاول ابراز أثر الرقابة و في زيادة و تحسين الأداء الوظيفي.

#### • دراسة الودنانبيخولة فهد محمد، (2019)، الرقابة الادارية ودورها في الحد من التسبب

الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الرقابة والتحقيق، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الادارية، قسم الادارة العامة، تخصص إدارة عامة، المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع الرقابة الادارية في الاجهزة الحكومية، كذلك التعرف على واقع التسبب الوظيفي في الاجهزة الحكومية، وايضاً التعرف على مدى مساهمة الرقابة الادارية في الحد من التسبب الوظيفي من وجهة نظر منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق، والتعرف على المعوقات التي تحد من دور الرقابة الادارية في الحد من التسبب الوظيفي، التعرف على ما اذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة وفقاً للاختلافات الشخصية و الوظيفية. تكون مجتمع الدراسة من منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق في قسم الرقابة الادارية البالغ عددهم (113) مراقب ومراقبة في مدينة الرياض، وتم تحديد عدد العينة بناءً على المعادلات الاحصائية حيث بلغ حجم العينة (99) مفردة. منهج الدراسة وأداتها: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. و توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين واقع الرقابة الإدارية في الأجهزة الحكومية بمتوسط حسابي (3.2798)، وبين واقع التسبب الوظيفي في الأجهزة الحكومية بمتوسط حسابي (3.244). إن أفراد مجتمع الدراسة موافقون بدرجة (4.20) متوسط الحسابي على المعوقات التي تحد من دور الرقابة الإدارية في الحد من التسبب الوظيفي في الأجهزة الحكومية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بمتوسط حسابي (3.7778) في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف متغير المؤهل العلمي، وجاءت الفروق لصالح أفراد عينة التي مؤهلهم العلمي أقل من جامعي بنسبة 9.1% . و خلصت الدراسة بجملة من التوصيات اهمها تنمية وتطوير المهارات والأساليب الرقابية لدى العاملين في هيئة الرقابة والتحقيق. إجراء المزيد من الدراسات للتعرف على معوقات الرقابة الإدارية على الأجهزة الحكومية. ضرورة العمل على تفعيل الأدوات والوسائل التكنولوجية الحديثة من أجل المساهمة الفعالة في الحد من التسبب الوظيفي داخل الأجهزة الحكومية.

#### II. الأداء الوظيفي:

- الحربي، ناجي بن هجاج محمد، (2017)، أتمتة الإجراءات الإدارية وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير - جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.

تهدف الدراسة الى التعرف على واقع استخدام أئمة الإجراءات الإدارية في الشؤون العسكرية بالمديرية العامة لحرس الحدود بمدينة الرياض و كذا التعرف على مدى إسهام أئمة الإجراءات الإدارية ودورها في تحسين معدلات الأداء الوظيفي في الشؤون العسكرية بالمديرية العامة لحرس الحدود بمدينة الرياض . و لتحقيق اهداف الدراسة تم اختيار عينة الدراسة الأساسية من بين العاملين في الشؤون العسكرية بالمديرية العامة لحرس الحدود بمدينة الرياض، و يبلغ عدد مفردات العينة الأساسية (220)، علمًا بأنه تم التطبيق على عدد (235)، لكن تم استبعاد عدد (15) لعدم استكمال بياناتهم. وقد تم تطبيق الدراسة خلال العام الدراسي 1438هـ/ 2017م . ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشؤون العسكرية بالمديرية العامة لحرس الحدود، وبعد التطبيق الميداني حصل الباحث على (220) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. و توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن الأئمة تقلل من ظاهرة الفساد الإداري. كما انها تقدم خدمات وظيفية لمنسوبي حرس الحدود وفق أحدث الأنظمة الإدارية كما تقدم خدمات وظيفية لمنسوبي حرس الحدود وفق أحدث الأنظمة الإدارية و أيضا إسهام الأئمة في تحسين معدلات الأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة وجد أن الأئمة تقلل الأعمال الورقية التقليدية كما تساعد في معرفة ما تم إنجازه من أعمال لكي يتم تحقيق الأهداف. و خلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات أهمها عقد الدورات التدريبية لموظفي الشؤون العسكرية بالمديرية العامة لحرس الحدود في مجال أئمة الإجراءات الإدارية. الاهتمام بتوفير خبراء ومدربين في التخصصات التقنية للعمل في الشؤون العسكرية بالمديرية العامة لحرس الحدود في مجال أئمة الإجراءات الإدارية. توفير الأجهزة والمعدات اللازمة لتطبيق الأئمة والاهتمام بصيانتها. إجراء دراسات حول تطبيق الأئمة في إدارات أخرى.

• ابتسام بوالعيش، (2014)، **التغيير التنظيمي وأثره على الاداء الوظيفي**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير، تخصص ادارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة جيل.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي في مصلحة المراقبة المالية – جيل، حيث تم اختبار عينة بحث تضم جميع العاملين في المصلحة وذلك وفق أسلوب المسح الشامل، حيث تم توزيع 38 استبانة استردت منها 33 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

وقد أظهرت الدراسة عدة نتائج من أهمها عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي و اجراءات العمل، بأبعاده (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة، العلاقات التنظيمية، أساليب الإشراف الأهداف) على الأداء الوظيفي في مصلحة المراقبة المالية – جيل

### III. الدراسات المتعلقة بالمتغيرين:

• دراسة زكي مكي إسماعيل، (2007)، **الرقابة الإدارية و أثرها على الأداء**، رسالة ماجستير، كلية إدارة الاعمال، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، السودان.

تلقي هذه الدراسة الضوء على أهمية الرقابة في المنظمات بالتطبيق على ادارة الصيدلة الاتحادية وذلك لاهمية الرقابة الادارية لتلك الادارة والتي تعنى بشئون الدواء وصحة المواطن . وللرقابة أهمية بالغة في مجال الادارة العامة كما أن للخدمات العامة التي تقدمها هذه الادارة تأثير حيوي في حياة كل المواطنين . وللرقابة صلة باصدار الاوامر وبعمليات التنسيق والاتصال كما تقوم باعداد أنظمة المعلومات واساليب الرقابة المستخدمة . فالرقابة تعاون المدير في تحقيق النتائج والتحقق من مطابقتها هذه النتائج المخططة وتحديد الانحرافات وتحليلها للتعرف على طبيعتها واسبابها واتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة لعلاج الانحرافات غير العادية . ومن هنا فقد تم استخدام المنهج الوصفيا التحليلي والمنهج الإحصائي التحليلي توصلت الدراسة الى العديد من النتائج من بينها ان الرقابة الداخلية والمتابعة رفعت من كفاءة الصيادلة

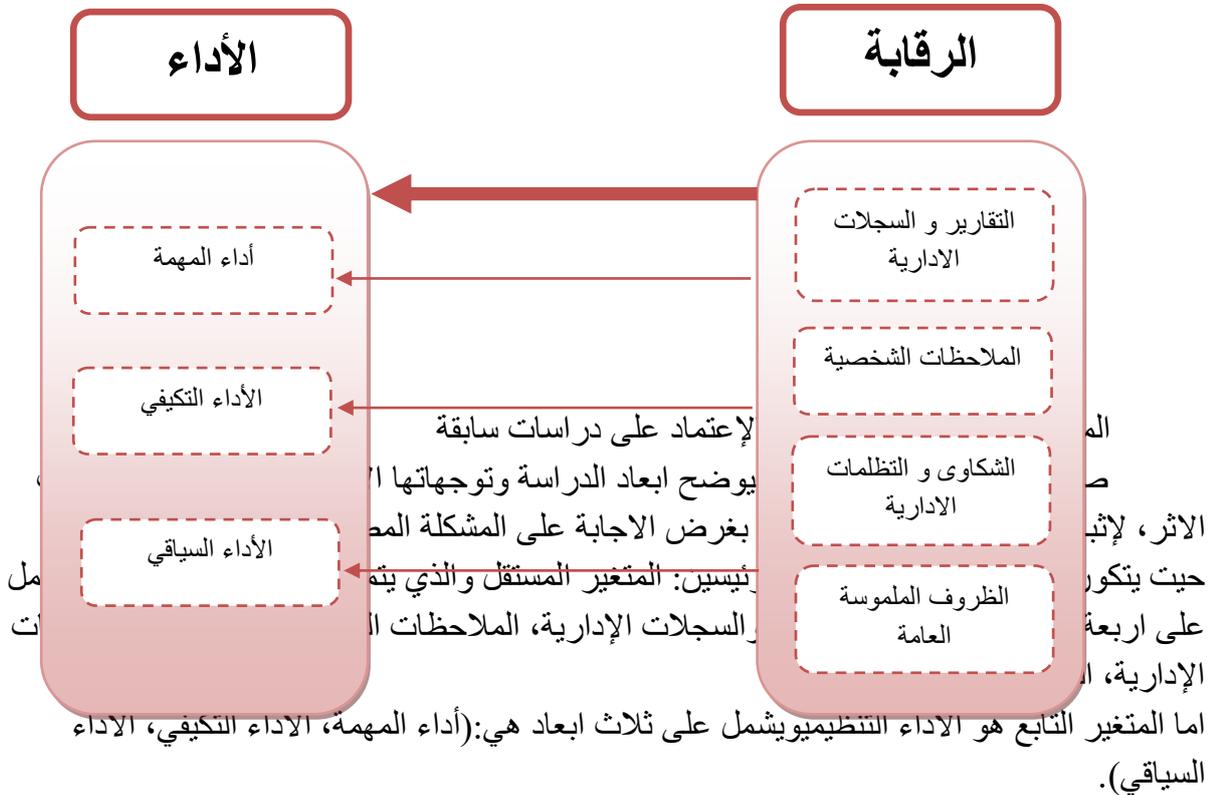
العاملين وايضاً الرقابة الداخلية والخارجية عملت على تطبيق اللوائح والقوانين على كل الوحدات العاملة في صناعة الدواء أو استيراده . وكذلك أتضح من النتائج قلة الكوادر الصيدلانية ذات الخبرة الكبيرة في العمل الصيدلاني وعدم وجود دورات تدريبية متخصصة في ادارة الصيدلة . وقد أوصت الدراسة بتطوير نظم الرقابة بالادارة المعنية بالاضافة الى زيادة الكادر الصيدلي المؤهل ادارياً وذلك بتوفير الوظائف وزيادة التدريب و ربط الرقابة بالمستويات التنظيمية المختلفة بالمنظمة والتي تمثل كل الجهات المسؤولة عن تخطيط و تحقيق الاداء ومن ثم تقييمه مع زيادة فعالية الاتصال مما يؤدي الى نقل المعلومات وتدققها بين اجزاء الادارة بسهولة ويسر واعطاء المراقبين مزيد من المرونة والصلاحيات ومراقبة كيفية استغلالها حيث أن ذلك يعتبر تدريب وتنمية ادارية لهم .

## ❖ نموذج وفرضيات الدراسة:

### I. نموذج الدراسة:

على ضوء إشكالية الدراسة و أهدافها تم بناء النموذج التوضيحي المقترح للدراسة كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل(1): النموذج الفرضي للدراسة



### II. فرضيات الدراسة:

في ضوء إشكالية البحث وأسئلتها يمكن صياغة الفرضيات التالية:

#### • الفرضية الرئيسية:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة

#### • الفرضيات الفرعية:

• يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الإدارية على أداء المهمة في المؤسسة محل الدراسة.

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الإدارية على الأداء التكيفي في المؤسسة محل الدراسة.
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الإدارية على الأداء السياقي في المؤسسة محل الدراسة.

## ❖ أهمية وأهداف الدراسة:

### I. أهمية الدراسة:

تتوقف أهمية أي بحث على أهمية الظاهرة المدروسة علي قيمتها العلمية و العملية و مدي إسهامها في إثراء المعرفة النظرية من جهة و الميدانية من جهة أخرى، و تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة لأنها تتناول موضوع حساس داخل المؤسسات و هي الرقابة الإدارية باعتبارها عملية فعالة تساهم في تحقيق الأداء الوظيفي الفعال.

### II. أهداف الدراسة:

لكل دراسة أو بحث علمي هدف أو أهداف يسعى الباحث إلى تحقيقها من خلال اهتمامه بالظاهرة المدروسة و يستمد هذا البحث أهميته انطلاقا من مجموعة من العناصر المتعلقة بالجانبين العلمي و العملي مبينة كالتالي:

#### • الأهداف العلمية:

- توضح أهم القوانين التنظيمية لتسيير المؤسسة الاقتصادية.
- إثراء المكتبة بموضوع الرقابة الإدارية و نتائج هذه الدراسة.
- التعرف على الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي

#### • الأهداف العملية:

الكشف عن الظاهرة المدروسة ميدانيا وتعني بذلك معرفة العلاقة الحقيقية الموجودة بين الرقابة الإدارية و الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

## ❖ التموضع الأبيستمولوجي ومنهجية الدراسة:

### • التموضع الإبستمولوجي:

تم في هذه الدراسة الاعتماد على المقاربة الوضعية (Positivism) أو النموذج الوضعي (Le Pradigme positiviste) الواقعي أو الوصفي والذي يهدف إلى إيجاد معارف تصف وتشرح الواقع بكل حيادية.

فالبحث العلمي وفق هذا النموذج يقتضي العمل على المتغيرات أو الحقائق الملاحظة والمكونة للظاهرة المدروسة، بحيث تتمثل مخرجات ذلك البحث العلمي في نتائج قابلة للتعميم عن باقي الظواهر المماثلة للظاهرة المدروسة. كما يمكن اعتبار تلك النتائج القابلة للتعميم حقائق علمية ذات علاقة بالظاهرة المدروسة، وقد تتطور لتصبح نظريات علمية. كما تقوم هذه الفلسفة أو النموذج على الملاحظة التي تمكن الباحث من معرفة المكونات الحقيقية للظاهرة المدروسة، بالإضافة إلى القيام بالتجارب لمعرفة علاقات التأثير والتأثر بين مختلف متغيرات الظاهرة محل الدراسة.

واعتمدنا أيضا في هذه الدراسة على المقاربة الاستنتاجية أو الاستنباطية، حيث استخدم الباحثون هذه المقاربة ليتحققوا من صدق معرفة جديدة بقياسها على معرفة سابقة، وذلك من خلال افتراض صحة المعرفة السابقة. واشتقاقا من هذه المقاربة وجدت المقاربة الافتراضية \_ الاستنتاجية، والتي تهدف إلى تقديم وصف لمختلف الظواهر سواء ارتبطت بالأفراد، الأوضاع، أو الحوادث التي تقع، وذلك بغية إيجاد تعميم مبرهن.

- إن الهدف من هذه الدراسة هو الاعتماد على النسقية المركبة لإيجاد مختلف العوامل التي تساعد في دراسة العلاقات (علاقة الارتباط وعلاقة التأثير) التي تربط بين الأبعاد المفسرة للمتغير المستقل (الرقابة الإدارية) ومجالات الظاهرة المدروسة بأبعادها المختلفة، هذا بالشكل الذي يحفظ النسق العام للمتغير التابع (الأداء الوظيفي) في طابعه التركيبي الكلي المتكامل. اعتقادا أن انعدام الرقابة الإدارية بمختلف أبعادها سواء كانت هذه الأبعاد مجتمعة أو منفردة سيؤدي إلى انعدام العلاقة بالأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، مما يعني أن تأكيد أو نفي هذا الأمر سيكون من خلال الاستنتاج والتحليل الكمي والتقصي الميداني الذي سنحاول تفسيره من منطلق تصور فكري ومعرفي يمثل تموضع الدراسة ضمن المقاربة الوضعية.
- **منهج الدراسة:**

ستعتمد الدراسة على النموذج الوصفي في جمع البيانات الأولية المتعلقة بالظاهرة محل الدراسة وهذا من خلال الاعتماد على المقاربة الاستنتاجية في استنتاج وبناء المعرفة اللازمة حول الظاهرة، وبهذا تكون المنهجية المتبعة هي منهجية كمية تعتمد على الاستنباط كأداة لجمع البيانات من المؤسسة. أما في جمع البيانات الثانوية ستعتمد على ما توفره الكتب والرسائل الجامعية، والمقالات العلمية الالكترونية المنشورة في مختلف المواقع العلمية الاكاديمية، لتغطية الجانب النظري من الدراسة وتوضيح أثر الرقابة الإدارية في الاداء الوظيفي.

### ❖ هيكلية الدراسة:

من أجل معالجة هذا الموضوع سيتم تقسيمه إلى ثلاث فصول (فصلين نظري وفصل تطبيقي).

#### الفصل الأول:

وهو الإطار المفاهيمي للرقابة الادارية، نقوم بتقسيمه الى ثلاث مباحث، نتطرق في المبحث الأول الى ماهية الإدارة من خلال تحديد مفهومها، أهميتها مبادئها وأساليبها وأهم أبعادها ومجالاتها. أما في المبحث الثاني سنتطرق الى ماهية الرقابة الإدارية من خلال مفهومها أهميتها مراحلها وأهم الأدوات المستعملة وأنواعها. و في المبحث الثالث، سنتناول مقومات الرقابة الإدارية ومجالاتها، وصعوبتها وكذا عوامل نجاحها.

#### الفصل الثاني:

وفيه سنتطرق الى مساهمة الرقابة الإدارية في الأداء الوظيفي من خلال ثلاث مباحث، سنتناول في المبحث الأول ماهية الأداء الوظيفي من خلال المفهوم، المحددات والمكونات، وشروط قياسه و انماطه.. أما المبحث الثاني سنتطرق الى تقييم الأداء الوظيفي من خلال التطرق لمفهومه وتطوره أهدافه و مراحلها، مجالاته و طرق تقييمه. وأخيرا المبحث الثالث سنقوم فيه بدراسة العلاقة بين الرقابة الإدارية و الأداء الوظيفي.

#### الفصل الثالث:

أما في هذا الفصل سنحاول اسقاط كل ما تطرقنا اليه سابقا من نظريات وأدبيات فكرية حول المتغيرين من خلال التطرق أولا في المبحث الى تعريف المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في المؤسسة المتخصصة في طب النساء والتوليد وطب الأطفال وجراحة الأطفال الشهيد عمار قرقب بن عمروس – بسكرة -، أما في المبحث الثاني نعرض فيه عرض أداة ومنهجية الدراسة المستخدمة، وأخيرا عرض وتفسير النتائج.

## الفصل الأول: الرقابة

### الادارية: مدخل

نظري

## الفصل الأول: الرقابة الإدارية -مدخل نظري-

### تمهيد:

تعد الرقابة الإدارية الوظيفة الرابعة بين الوظائف الإدارية الرئيسية، وهي تقع في نهاية مراحل النشاط الإداري و تنطوي على قياس نتائج أعمال المرؤوسين لمعرفة أماكن الانحرافات و تصحيحها بغرض التقويم لا التصيد. من خلال التأكد من أن الخطط المرسومة قد نفذت. و أن الأهداف الموضوعية قد تحققت على أكمل وجه، لذلك فإن لعملية الرقابة علاقة و صلة وطيدة مع كافة الوظائف الإدارية الأخرى، و أن الرقابة تستخدم كافة العلوم و المعارف المتوفرة في سبيل تحقيق الأهداف.

لذلك تعتبر الرقابة الإدارية عنصراً رئيسياً و هاماً من عناصر العملية الإدارية التي تقوم عليها الإدارة في أي مستوى إداري، و تظهر أهميتها في كونها أداة تعمل على تحديد و قياس درجة النشاطات التي تتم في المنظمات من أجل تحقيق أهدافها، و على الرغم من التطور الكبير في علم الإدارة إلا ان الكثير من المديرين لا زالوا يطبقون المفاهيم التقليدية للرقابة حيث انه ينظر الى الرقابة على انها عملية تفتيش و بحث عن الأخطاء، و تهديد الموظفين و من خلال هذا المنظور فان المدير يستخدم سلطته أو قوته في إرغام الموظفين على تنفيذ التعليمات و الأوامر و محاسبة المخطئين، أما الافراد فهم يقومون بأعمالهم خوفاً من الوقوع تحت طائلة العفوية، و ليس رغبة في إنجاز المهام.

### المبحث الأول: ماهية الإدارة

الإدارة عملية جوهرية لتسيير أمور الإنسان و قد تميز بها الإنسان عن غيره من الكائنات الحية فلنمساها عندما يحتاج الإنسان لترتيب حياته و شؤون أسرته و كذلك في المنشأة الصغيرة أو المنظمات الكبيرة يجب وضعها تحت آلية تنظيمية تؤديها لتحقيق أهدافها و المجتمع بحاجة إلى آلية بموجبها توجه منظماته و ترتب سير العلاقات و شؤون أفرادهم و متطلباتهم ، كل ذلك يتم بموجب وسيلة هامة وهي الإدارة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف التي يطمح إليها المجتمع أفراداً و منظمات. و من خلال هذا المبحث سنطرق الى مفهوم الإدارة و أهميتها، مبادئها و أساليبها و اتجاهاتها.

### المطلب الأول: مفهوم الإدارة و أهميتها

## الفصل الأول: الرقابة الإدارية -مدخل نظري-

### الفرع الأول: مفهوم الإدارة

لا يوجد بشكل عام تعريف مقبول للإدارة باعتبارها فعالية، على الرغم من ان التعريف الكلاسيكي لا يزال قائما لصاحبه هنري فايول. و يبقى تفسيره العام للإدارة في طرق كثيرة ساري المفعول بعد أكثر من ثمانين عاما، و لم يعدله إلا الكتاب الجدد. كما هو مبين أدناه:

فحسب فايول(1916) "أن ندير يعني أن نتوقع و نخطط و ننظم و تأمر و تنسق و تراقب"، أما بريخ (1957) يرى الإدارة هي "عملية اجتماعية... و تتكون هذه العملية من ... التخطيط و الرقابة و التنسيق و التحفيز".

في حين يرى كونترأودونيل(1984) يعرف "الإدارة عملية تشغيل يفضل أن تشرح أولا بتحليل الوظائف الإدارية... و الوظائف الإدارية الخمس هي: التخطيط، التنظيم، إعداد الطاقم، التوجيه و القيادة، المراقبة".

اما بيترز (1984) يرى بأن ثمة خمسة مجالات في الإدارة تكون جوهر الأداء التفاعلي في عالمنا المشوش هي: الانشغال بالاستجابة للزبائن، الابتكار المستمر في كل مجالات المؤسسة، المشاركة المشاركة الكلية و الفوز بمساهمة كل الناس ذوي الصلة بالمؤسسة، القيادة التي تحب التغيير (بدلا من محارته) و ترسخ و تشارك في كل رؤيا ملهمة، و تراقب من خلال منظومات مساعدة بسيطة تستهدف قياس " الأشياء الصحيحة" لبيئة الوقت الحاضر(كول، 2014، الصفحات 21-24).

أما هولت (1993) عرف الإدارة بانها " عملية التخطيط والتنظيم و القيادة و الرقابة التي تشمل على الموارد البشرية و المادية و المالية و المعلوماتية في بيئة تنظيمية". ويرى العالم ريتشارد دافت (1991) الإدارة بأنها انجاز أهداف المنظمة بأسلوب يتميز الكفاءة و الفاعلية من خلال التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة للموارد التنظيمية". (الضمور، صفحة 05)

و يربايفانيسيش (1999) أن كلمة الإدارة تستخدم للدلالة على أحد الأمور الأربعة التالية(الضمور، صفحة 06):

- الإدارة بمعنى عملية: فهي عملية تتضمن وظائف و أنشطة محددة( تخطيط، و تنظيم، و توجيه، و رقابة) ينبغي على المدير القيام بها استرشاد بمبادئ و أسس معينة.
- الإدارة بمعنى علم: فهي حصيلة معرفية متراكمة من النظريات و المبادئ و الأسس و المفاهيم التي يمكن تعلمها.
- الإدارة بمعنى الأفراد: و هي تعني هنا الناس المعنيين بإنجاز العملية الإدارية.
- الإدارة بمعنى مهنة: فهي العملية التي يقوم بها فرد أو أكثر لتنسيق أنشطة و أعمال الآخرين، و رأس مال، و الموارد، و التقنيات لتحقيق نتائج ذات جودة عالية لا يمكن تحقيقها من خلال الجهود الفردية.

ومما سبق يمكن القول أن الإدارة هي عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالا أمثل، عن طريق التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة، للوصول إلى هدف محدد داخل المنظمة. و تنشق من التعاريف السابقة الخصائص التالية(عبد الوهاب، 1986، الصفحات 13-16):

- الإدارة عملية: أي أنها نشاط حركي، يتكون من مجموعة من الممارسات، و تدللفظة "عملية" على ان هذه الممارسات مرتبطة ببعضها و تقوم بينها علاقة متداخلة تتميز بالتأثير و التأثير. أي أن الإدارة عملية تتكون من مجموعة من الأنشطة المتحركة غير الجامدة( المتفاعلة مع بعضها، والتي تحقق في مجموعها الهدف المراد الوصول إليه.

- الإدارة عملية اجتماعية: و هذا يعني ان هناك عددا من الناس من الناس يشتركون في تحقيق الهدف المطلوب. وقد نشأت الإدارة عندما أصبح ضروريا تعاون جماعة من الأفراد لأداء عمل معين.

## الفصل الأول: الرقابة الإدارية -مدخل نظري-

فالإدارة تنظم علاقات هؤلاء الأفراد و توجه جهودهم و ترشيدهم لسبل الوصول إلى الهدف.. فالمفهوم الاجتماعي لعملية الإدارة ينصب على وجود أعداد من الناس ( يختلفون في مؤهلاتهم و قدراتهم و خلفياتهم و دوافعهم) و يشتركون في تحقيق أهداف واحدة من خلال تخصصاتهم المتنوعة. يتميزون بمجموعة من العادات و التقاليد و الأعراف ، و التي تحدث أثرها على العملية الإدارية تمام كما تحدث آثارها على المجتمع الكبير.

- عملية مستمرة: تعني أنه طالما هناك مجتمع يعيش فيه أفراد يحتاجون لسلع و خدمات، فإن الإدارة تمارس نشاطها في هذا المجتمع. و ذلك لأن حاجات الناس لا تنقطع، كما انها تتعقد و تتنوع، و تستجد حاجات جديدة. و الإدارة في المنظمات المختلفة تستمر باستمرار المجتمع الذي تعيش فيه.

- الموارد المتاحة: يلزم الإدارة لكي تمارس أنشطتها مجموعة من الموارد. و تنحصر هذه الموارد في ثلاثة أنواع، بشرية و مادية و معنوية تكزن في مجموعها " المدخلات" التي تستخدمها الإدارة في إجراء عملياتها اللازمة لتحقيق أهدافها.

- استغلال الموارد: تقوم الإدارة بتشغيل الموارد المتاحة لها، بشرية و مادية و فكرية لتحقيق أهدافها، و من الأهمية بمكان أن تستغل الإدارة هذه الموارد الاستغلال الأمثل. و نقصد بذلك كفاءة التشغيل، أي أن تحصل الإدارة على أقصى فائدة ممكنة من الموارد المستخدمة، و يحقق كل عنصر من هذه الموارد الغرض من استخدامه. و هذا ما يتعلق بمفهوم الكفاءة و الفعالية.

### الفرع الثاني: أهمية الإدارة

تهدف الإدارة إلى استغلال الإمكانيات البشرية والطبيعية واستخدامها وتسخيرها لخدمة الفرد والمجموعات الإنسانية عن طريق ابتكار أساليب إنسانية جديدة وتطويرها و خلق السلع الضرورية للأفراد و ضمان استمرارية تطور الاقتصاد الوطني و تحسين نوعية السلع و المنتجات و تقديم الخدمات الضرورية بشكلها المطلوب للزبائن كافة، و فيما يلي يمكن توضيح أهمية الإدارة في(بدر و الصباغ، 2020، الصفحات 02-03):

- المساعدة على تحقيق أهداف المنظمة: بحيث يتم تنظيم، وتنسيق، وتوجيه الموارد؛ بهدف تحقيق أهداف المنظمة، دون إهدار للجهد، والوقت، والمال.

- استغلال الموارد على النحو الأمثل: بحيث تتم الاستفادة من المختصين، والخبراء، واستغلال مهاراتهم بشكل صحيح، بالإضافة إلى استخدام الموارد المادية، والبشرية على النحو الأفضل، مما يؤدي إلى تحقيق الفعالية، وتجنب الهدر في المنظمة.

- تقليل التكاليف: حيث إن التخطيط السليم في استخدام الموارد البشرية، والمادية يساعد على التقليل من التكاليف، وتحقيق المستوى الأعلى من الإنتاج.

- تأسيس منظمة سليمة: وذلك عن طريق إنشاء هيكل تنظيمي سليم يساعد على تحقيق أهداف المنظمة، ويضمن عدم تداخل الوظائف، والمهام.

- تحقيق التوازن للمنظمة: حيث تحافظ الإدارة على تحقيق توازن المنظمة ضمن البيئة المتغيرة، وتكيفها مع متطلبات المجتمع، بالإضافة إلى أن من مهامها الحفاظ على نمو المنظمة.

- تحقيق عوامل ازدهار للمجتمع: حيث تهتم الإدارة بتحسين الإنتاج الاقتصادي، وتحسين مستوى المعيشة، وتوفير فرص العمل للأفراد، مما يعود بالنفع عليهم، وعلى المجتمع ككل.

### المطلب الثاني: مبادئ الإدارة و أساليبها

من خلال هذا المطلب سنتطرق لمبادئ و أساليب الإدارة

## الفصل الأول: الرقابة الإدارية -مدخل نظري-

### الفرع الأول: مبادئ الإدارة

- لكي تحقق الإدارة أهدافها وتسائر التقدم العلمي وحتى تتمكن الإدارة من مواجهة المتغيرات و التوافق مع معطيات العصر يجب أن تتبع المبادئ الآتية (غالب ياسين، 2008، صفحة 108):
- مبدأ الموضوعية : و المقصود بها فهم وإدراك اللوائح و التنظيمات و الاستفادة منها في تنفيذ المهام الإدارية.
  - مبدأ الإدارة المستقبلية أن الاعتماد على المعلومات التي تسمح باستقرار الماضي و تحليل دراسة اللوائح و التنبؤ باحتمالات المستقبل.
  - مبدأ الفعالية : وهو اختيار انسب أسلوب في التطبيق العملي لتحقيق مستوى عالي من الكفاية و تحقيق عائد .
  - مبدأ الأولوية : أي اختيار أهم العمليات التي تنفذها في بداية المشروع وفقا للأهمية .
  - مبدأ التكامل : أي الترابط و التناغم و التأثير المتبادل بين عناصر و مكونات العمل الإداري.
  - مبدأ الإنتاجية : يشير ذلك المبدأ إلى تحقيق قيمة مضافة بحيث يضاف لعمل الإدارة قيمة التاريخ من مجموع قيم المدخلات التي استخدمها في ذلك العمل.
  - تبقى هذه المبادئ معطيات تعطى لأي مؤسسة و عليها تطبيقها وفق ما يتلاءم معها غير انها تبقى غير مطبقة في بعض المؤسسات ولا تعتمد عليها في عملها.

### الفرع الثاني: أساليب الإدارة

- حتى تحقق الإدارة أهدافها، وتستطيع أن تصل إلى مبتغاها فإن لها أساليب عدة للوصول إلى ذلك من أهمها ما يلي(السكرانة، 2009، صفحة 43):
- اللوائح أولا و أخيرا: وشعارها الدائم النظم و اللوائح قبل كل شيء حتى و إن كان في ذلك إضرار بالعاملين أو بالأهداف موضع التنفيذ ومن ثم فلا تسأل عن احتمال وجود مساحة للإبداع أو الابتكار .
  - إدارة بلا إدارة : و شعارها الدائم دعه يعمل دعه يمر فهي دائما في انتظار الآخرين و لذلك فهي تعتمد على رد الفعل أكثر من الفعل ودائما ما تكون متأثرة بغيرها وهذه الإدارة لا تلقي بالا لا للوائح ولا للأهداف و الابتكار.
  - ادارة الفرد: وشعارها الدائم كل شيء يسير بتوجيهات المدير ومن ثمة فهي تقوم على ما يتميز به المسؤول من كاريزما أو جاذبية شخصية وحينها يكون المدير هو المخطط و المنفذ وهو واضع اللوائح و النظم وكل شيء .
  - إدارة تسيير الأعمال: وشعارها الدائم القناعة كنز لا يفنى، فهي لا هم لها سوى أن يسير العمل بوتيرة روتينية من ثمة يمكنها أن تتنازل عن حقوق العاملين في سبيل إدارة العمل وفي نفس الوقت ليس لها شجاعة.
  - إدارة التفاوض غير المبرر: وشعارها الدائم كل شيء على ما يرام حتى وإن كان الواقع غير ذلك فهي تسعى إلى تجاهل المشكلات و عدم الموضوعية في النظر للأمور حتى تقع الكارثة.
  - إدارة المشاركة : وهي التي تحمل شعار كلنا في سفينة واحدة فهي تقوم على المشاركة بين المدير و العاملين حوله في تحمل المسؤولية و اتخاذ القرار و تنفيذه بعد ذلك.
  - إدارة الأهداف : وشعارها الدائم الأهداف قبل الجميع وهي تقوم على إبراز الأهداف للعاملين بشكل واضح ثم تقييم حقيقي لهذه الأهداف ، بحيث يسعى كل فرد باستمرار لتحقيق هدف محدد و واضح ضمن مجموعة أهداف العمل و المؤسسة.

## الفصل الأول: الرقابة الإدارية -مدخل نظري-

### المطلب الثالث: أبعاد الإدارة و مجالاتها

#### الفرع الأول: أبعاد الإدارة

تعنى الأبعاد هنا بالمجالات و المحاور الأساسية للإدارة و تتبلور هذه المحاور في ثلاث أبعاد أساسية هي: (درويش، 1993، صفحة 85)

1- البعد الاقتصادي : و الذي يعتمد على جانبين أساسيين هما:

- الفعالية : بمعنى تحقيق أفضل النتائج
- الكفاءة :بمعنى الاستخدام الأمثل للعناصر المتاحة و من هنا عرفت الإدارة بأنها عملية توجيه الجهود المتكاملة للعاملين في الشركة بكفاءة و فعالية و عليه فهناك ترابط بين الكفاءة و الفعالية و هما حدين ومحورين رئيسيين لمصفوفة كفاءة وفعالية و الجدول التالي يبين ذلك.

#### جدول (1): يبين الفاعلية و الكفاءة لجانبين أساسيين

منخفضة	عالية	الفاعلية الكفاءة
الشركة تحدد الأهداف الصحيحة و تستخدم لها الموارد و الإمكانيات المتوفرة باستخدام إمكانيات ضعيفة و عليه فالمنتج مناسب للزبون ولكن سعره غير مناسب له فلا يشتريه	الشركة تحدد الأهداف بعناية و تستخدم لها الموارد و الإمكانيات المتوفرة أحسن استخدام و عليه فالمنتج ممتاز ذو جودة عالية و سعر مناسب مع رضا الزبون	عالية
الشركة تحدد الأهداف بدون اهتمام و عناية و تستخدم بعث هذه الموارد و الإمكانيات المتوفرة و عليه فالمنتج منخفض الجودة و لا يرغب به الزبون مع عدم الرضا.	الشركة تحدد الأهداف غير الملائمة و تستخدم لها الموارد و الإمكانيات المتوفرة أحسن استخدام و عليه فالمنتج ذو جودة عالية ولكن لا يرغب فيه الزبون	منخفضة

المصدر: (درويش، 1993، صفحة 96)

- 2- البعد الإنساني : و الذي يعتمد أيضا على جانبين أساسيين هما:
  - تحقيق ذاتية الإنسان العامل (المروؤوس) من خلال الرضا و النمو.
  - إحداث التنسيق و التعاون و التكامل بين الأفراد.
- 3- البعد الزمني: و الذي يعتمد على إحداث التوازن بين
  - الحاضر ( الواقع الفعلي ).
  - المستقبل (المستهدف تحقيقه) و ذلك من خلال استقراء الماضي و تحليل الحاضر، التنبؤ بالمستقبل و استشرافه.

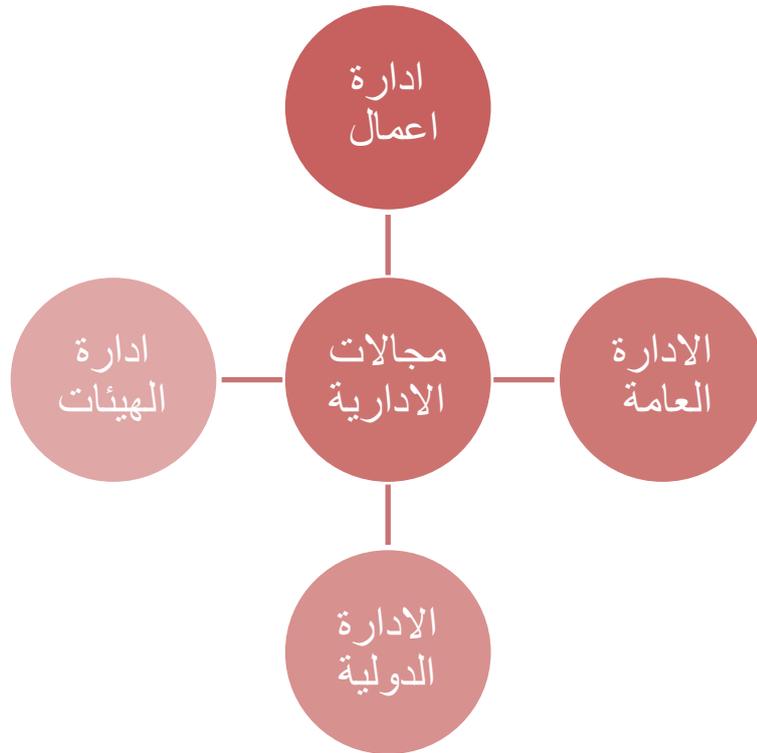
الفاعلية و الكفاءة عنصران مهمان من بين الأبعاد و الأفراد (البعد الإنساني، البعد الزمني ) فكل إدارة تسعى إلى تحقيق أهدافها الصحيحة و لتحقيق أفضل النتائج بالفاعلية و استخدام الأمثلة المتاحة بالكفاءة.

#### الفرع الثاني: مجالات الإدارة

## الفصل الأول: الرقابة الإدارية -مدخل نظري-

- هناك مجالات متعددة تطبق فيها الإدارة، ولكن يمكن تقسيم نواحي النشاط من وجهة النظر الإدارية إلى مجالين رئيسيين هما: الإدارة العامة وإدارة الأعمال كذلك هناك مجالات إدارية أخرى لها ما يميزها من حيث الهدف والأسلوب وطبيعة التكوين.
- الإدارة العامة: وهي الإدارة الحكومية التي تستهدف تقديم خدمة عامة للمجتمع والتي يتم تطبيقها في القطاع العام أي في المؤسسات الحكومية المختلفة ممثلة في: الوزارات والدوائر والمجالس والهيئات الحكومية.
  - إدارة الأعمال: وتتعلق بالمشروعات الاقتصادية التي تهدف إلى تحقيق الربح، والتي تعود ملكيتها إلى أفراد سواء كانت على شكل ملكية فردية أو على شكل شركة مساهمة، ويتم تطبيقها في القطاع الخاص أي في قطاع الشركات والمشروعات الاقتصادية المختلفة سواء أكانت مصانع أو شركات تجارية أو زراعية أو خدمية.
  - إدارة الهيئات والمنظمات الخاصة: وتشمل إدارة أوجه النشاط الإداري لمنظمات لأهداف إلى الربح والتي تكون ذات طبيعة متميزة تختلف إلى حد ما في أهدافها ونشاطاتها عن الإدارة العامة وإدارة الأعمال مثل: الجمعيات الخيرية، والجمعيات التعاونية، والجمعيات المهنية، والجمعيات الثقافية.
  - الإدارة الدولية: ويقصد بها إدارة المنظمات التي لها صفة دولية ولا تتبع أيًا من الحكومات التي تمثل فيها كالأمم المتحدة، والجامعة العربية(دره، 2009، صفحة 64).
- والشكل الموالي يوضح مجالات الإدارة كما يلي:

الشكل(2): مجالات الإدارة



المصدر:(دره، 2009، صفحة 65)

كما يرى البعض أن الإدارة تمارس وظائفها من تخطيط و تنظيم و قيادة و رقابة ، في مجالات عديدة هي الإنتاج،الأفراد، التمويل ، التسويق، المشتريات، المستودعات،الصيانة،العلاقات العامة والبحوث والتطوير، ونورد فيما يلي نبذة عن هذه المجالات(عبد الوهاب، 1986، الصفحات 32-36):

## الفصل الأول: الرقابة الإدارية - مدخل نظري -

- إدارة الإنتاج: تقوم إدارة الإنتاج بدور رئيسي في المشروعات الصناعية (استخراجية، تحويلية، تجميعية) وتشمل على عدة أنشطة هي تحديد نوع المنتجات الملائمة ومواصفاتها وكميائاتها ومدى التنوع المطلوب فيها. ووضع جداول التشغيل و الخطة الزمنية للإنتاج. وتدبير المدخلات اللازمة من عمل بشري وآلات ومعدات وخامات. وتحديد الأسلوب أو الطريقة المتبعة في الإنتاج ووضع معايير الأداء. وتقرير الشراء أو الإنتاج بالنسبة لمواد معينة داخلية في عملية التصنيع.
- إدارة الأفراد: تختص إدارة الأفراد او إدارة الموارد البشرية، بالعنصر البشري في المنظمة. فتتولى تخطيط القوى العاملة اللازمة للأعمال الحالية والمستقبلية. وتقوم باختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة. وتبحث عن أكفأ الطرق لاستثمار مجهوداتهم وتوجيه طاقاتهم الوجهة التي يحققون فيها أفضل انتاج ممكن. وتعمل على تدريب هؤلاء العاملين وتنمية مهاراتهم وصقل قدراتهم وتطويرهم تطويرا ذاتيا وعمليا. وتحفزهم بمختلف الحوافز المادية والمعنوية، الفردية والجماعية، التي تضمن استمرار تقدمهم وارتفاع كفاءتهم وزيادة انتاجيتهم.
- إدارة التمويل: ان المال هو عصب الحياة في الأجهزة والمنظمات. وتهدف الإدارة المالية الى توفير الأموال اللازمة للقيام بأنشطة المنظمة وتحقيق أهدافها، وذلك من المصادر الملائمة وفي الوقت المطلوب وبالتكلفة المناسبة، وحسن انسياب هذه الأموال في القنوات المخصصة لها للحصول على أفضل عائد من تشغيلها. لذلك تتضمن مجهودات تدبير الأموال للأجل القصير والطويل. وانفاقها في البنود المخصصة لها. والرقابة على نواحي الاسراف والتبذير والضياع.
- إدارة التسويق: يعتبر التسويق نشاطا حيويا ولازما للمنظمة، سواء أكانت تتعامل في سلع أو خدمات أو أفكار. وهو نشاط يبدأ قبل انتاج السلعة أو تقديم الخدمة. ويستمر أثناء إنتاجها. ويلعب أهم أدواره بعد الإنتاج: وتهدف إدارة التسويق الى توصيل السلعة او الخدمة لجمهور المستهلكين في الوقت المناسب و بالكمية الملائمة و الجودة المطلوبة و السعر المعقول.
- إدارة المشتريات: تختص إدارة المشتريات بتوفير المواد والخامات والأدوات مختلف الأصناف التي تحتاج إليها الإدارات و الأقسام المختلفة بالمنظمة في أداء أعمالها. وذلك حسب المواصفات و الجودة المحددة، و بالكميات الملائمة، و التكلفة لمناسبة، و الوقت المطلوب، و تقوم إدارة المشتريات بتخطيط و تنظيم و رقابة كافة الأنشطة التي تحقق هذا الهدف.
- إدارة المستودعات: تمثل المستودعات (سواء في المنظمات الصناعية أو التجارية أو أجهزة الخدمات) جزءا حيويا، إذ تحتوي على المواد و الخامات و الآلات و مختلف المعدات التي تستخدمها الإدارات و الأقسام المختلفة بالأصناف التي تحتاج إليها في الموعد المطلوب و حسب الكميات و المواصفات المحددة.
- إدارة الصيانة: تهدف الإدارة في هذا المجال الى الحفاظ على الافراد العاملين بالمنظمة، ومباني المنظمة و ممتلكاتها، و اتخاذ الوسائل اللازمة لحمايتها ضد المخاطر المختلفة كالحريق و التلف و الضياع. ولذلك تخطط الإدارة و توجه و تراقب أساليب الامن و الصيانة، و توفير الادوات و المعدات اللازمة.
- إدارة العلاقات العامة: تعيس المنظمة في مجتمع تستمد أهدافها منه و تمارس نشاطها فيه و تقدم سلعها و خدماتها إليه و تتأثر في كل ذلك بقيمة و عاداته و نظمه، لذلك فان من المهم إقامة علاقات بناءة بين المنظمة و المجتمع بكافة مؤسساته.

## الفصل الأول: الرقابة الإدارية -مدخل نظري-

- ادارة البحوث و التطوير: يشهد عصرنا الحالي تطورا هائلا في عدة جوانب، مثل الجانب التكنولوجي، سواء ما تعلق منه بالآلات و المعدات و الخامات، أو ما اختص بالطرق و الأساليب التي تشغل هذه المعدات و المواد لتحصل منها الإنتاجية المطلوبة.

### المبحث الثاني: ماهية الرقابة الإدارية

تعتبر الرقابة أهم وظيفة في العملية الإدارية، وذلك لارتباطها ارتباطا وثيقا بمختلف الوظائف الأخرى، باعتبارها الركيزة الأساسية الفعالة لتحقيق أهداف المنظمة، كما تؤثر وتتأثر الرقابة بمجموعة من العمليات الإدارية كالخطيط، التنظيم، التوجيه فهي متداخلة فيما بينها ولا يمكن الفصل فيما بينها، وهي تسعى إلى وضع حد للانحرافات والتجاوزات التي يرتكبها العمال من أجل تحقيق الفعالية الإدارية المرجوة، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق لمفهوم الرقابة الإدارية وأهميتها، وأهما مراحلها وأدواتها وكذا مختلف مجالاتها.

### المطلب الأول: مفهوم الرقابة الإدارية و أهميتها

#### الفرع الأول: مفهوم الرقابة الإدارية

قبل التطرق إلى التعاريف العديدة التي قدمت من طرف المختصين لمفهوم الرقابة يجدر بنا أن نعرف العني اللغوي للكلمة: (بلوم، 2008، صفحة 26)  
أ- المعنى اللغوي لكلمة الرقابة:

أصل كلمة رقابة: " رقب يرقب رقوبا و رقابة أي حرس إنتظر(حاذر) رصد رقابة الله في أمره: خافه" و جاء أصله في معجم أجر على أن أصلها اللغوي هو: " رقب رقوبا و رقوبا و رقابة و رقبانا و رقبة" أي حرسه (إنتظره) حاذره كما جاء معناها اللغوي في معجم أجر على أنها: «راقب، مراقبة: أي حرسه، لاحظ هو الرقابة تعني: "القوة أو سلطة التوجيه" كما تعني التفتيش و مراجعة العملو تعني: "السهر أو الحراسة و كذلك الرصد أو الملاحظة" و هي تعني في اللغة الفرنسية وفقا لقاموس أميل ليتري LITRE EMEL "ضد العمل" إذ أن أصلها يعود أو ينقسم إلى جزئين الأول "CONTRE" و تعني فيه المواجهة، و الجزء الثاني "ROLE" أي السجل أو القائمة، و قد فقدت هذا المعنى بتطور الزمن وأصبحت تعني الإشراف و المتابعة أما قاموس DARD FARAPSTAM الإنجليزي فقد جعل منها معنى "السلطة والسيادة والإكراه والإشراف"

ب- المعنى الاصطلاحي للرقابة:

لم يحظى مفهوم الرقابة على تعريف واحد فقط و انما تعدد تعاريفه بتعدد و اختلاف الباحثين في مجال الإدارة والاعمال، حيث يعرف هنري فايول بالرقابة هي التحقيق كما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعية و التعليمات الصادرة و المبادئ المحددة و أن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف و الأخطاء بقصد معالجتها و منع تكرار حدوثها كما أنها تطبق على كل شيء الأشياء(الناس الأفعال..)(أبو مصطفى، 2001، صفحة 246).

كما تعتبر " النشاط الذي تقوم به الإدارات لمتابعة العاملين في القيام بعملهم و التأكد من ان الاعمال التي تمت مطابقة للمعدلات الموضوعية لإمكان تنفيذ الأهداف المقررة في الخطة العامة للدولة بدرجة عالية من الكفاية في حدة القوانين و اللوائح و التعليمات لإمكان اتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة الانحراف سواء بالإصلاح او بتوقيع الجزاء المناسب"(شاهين، 2007، صفحة 38).

## الفصل الأول: الرقابة الإدارية -مدخل نظري-

بينما يرى البعض الآخر أن الرقابة على الأداء هي مجرد تنسيق للأعمال ويعرفها على أنها إيجاد الارتباط بين الأعمال وتنسيقها على حساب الخطط الموضوعة لإنجاز أهداف أمنية محددة (النميان، 2003، صفحة 19).

وتعتبر الرقابة الإدارية وظيفية إدارية، تتضمن القيام بكل الأنشطة و الإجراءات اللازمة للتأكد ان الأهداف يتم تحقيقها وفقا للمستويات المرغوب بها، ثم تحديد الانحرافات و تصحيحها بالشكل المناسب.(عمر، 2014، صفحة 10).

وبناء على ما سبق يمكن القول أن الرقابة الإدارية هي الوظيفة الإدارية التي تسعى الى تحديد و كشف الأخطاء في أداء العاملين و تصحيحها فوراً، و تدعيم الانحرافات الإيجابية بغرض تحقيق الجودة المطلوبة في الأداء

### الفرع الثاني: أهمية الرقابة الإدارية

للرقابة الإدارية أهمية بالغة في مختلف المجالات الإدارية والنشاط الإداري، وتبرز هذه الأهمية في ما يلي(العتيبي، 2007، صفحة 224):

- الاستخدام العقلاني لجميع الموارد المادية والبشرية .
- القيام بالعمل المناسب في الوقت المناسب من طرف المرؤوسين .
- احترام القوانين واللوائح المنظمة للعمل وتطبيقها.
- الرقابة تساعد الإدارة على الكشف عن المشكلات التي تعترض تنفيذ عمل ما، وتفادي وقوع الأخطاء والانحرافات المحتمل حدوثها.
- تعد الرقابة عنصراً ضرورياً لمراجعة مدى التقدم في إنجاز الأعمال والنشاطات والخطط، التعديلات اللازمة في حالة حدوث أي إنحراف في التخطيط.(عليان، 2007، صفحة 171)
- تعمل على رفع مستوى الفعالية وكفاءة الأنشطة الفنية وغيرها في قطاع الخدمات والإنتاج على جميع مستويات المنظمة.
- الكشف عن مميزات وتفوق وابداع أفراد المنظمة كي يتسنى للإدارة مكافأة وتحفيز الأفراد الذين يعملون بإخلاص و إنتاجية.
- إن اتساع نشاط الإدارة العامة وزيادة حجمها وتعقد أعمالها وازدياد عدد موظفيها، كل ذلك يستدعي مراقبة هذا النشاط والأعمال للتأكد من أنها تسير وفقاً للخطط الموضوعة لها.
- تكمن أهمية الرقابة في كونها إحدى وظائف الإدارة الأساسية، فهي من أهم وظائف القائد الإداري، إذ بواسطتها يمكن التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرسومة للمنظمة فهي وظيفة مراجعة لإصلاح الأخطاء الموجودة في التنظيم
- إن الخطأ الصغير الذي لا يكشف في وقته أو في يومه يصبح كبيراً في اليوم الذي يليه، وهذا فإن نظام الرقابة الفعال يمكن المديرين من التحكم والكشف على الأخطاء في وقتها ومحاولة حلها والتغلب عليها.
- إن الإدارة المعاصرة تتميز بالتعقيد الشديد في جميع نواحيها الفنية والسلوكية، ولهذا أصبح من الصعب السيطرة على هذا التعقيد، وبالتالي فإن نظام الرقابة يسمح للمديرين بمتابعة الأنشطة والمهام المسؤولين عليها.
- إن البيئة المعاصرة للمنظمات شديدة التعقيد، وهذا الأمر يحتم على المنظمات ضرورة التجاوب مع التغيرات البيئية.
- إن الرقابة تمثل أحد القنوات الرئيسية لتوصيل المنظمة إلى حالة التجاوب السريع مع التغيرات البيئية. يمكن معرفة أهمية الرقابة في حالة غيابها وما يترتب عليها من (إدريس و المرسي، 2002، صفحة 429):
- إشراف استخدام الموارد المادية.

## الفصل الأول: الرقابة الإدارية -مدخل نظري-

- البطء في إنجاز الأعمال.

-ظهور العديد من المشكلات وتفاقمها .

-ضيق الوقت وعدم الكفاءة في استغلاله.

**المطلب الثاني: مراحل الرقابة وأدواتها**

**الفرع الأول: مراحل الرقابة**

تمر الرقابة الإدارية بخطوات أو مراحل معينة، حيث تعتمد كل خطوة أو مرحلة منها على الخطوات أو المراحل السابقة لها، وبالتالي فالرقابة تتضمن مجموعة من العمليات أو العناصر ومن أهمها: (بلال، 2004، الصفحات 367-368)

1- وضع المعايير الرقابية : تمثل هذه الخطوة المرحلة الأولى من العملية الرقابية، حيث تنطوي على تحديد المعايير التي سيتم على ضوءها متابعة الأداء وعمليات التنفيذ، وقد يتم أخذ المعيار بشكل المواصفات النوعية مثل مستوى معين من الرضا أو الروح المعنوية وأيضا في شكل وحدات كمية... إلخ

2- قياس الأداء الفعلي: تنطوي هذه المرحلة على قياس الأداء الفعلي وذلك لتحقيق مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف أو المعايير المطلوب إنجازها، وقد تتم عملية القياس بسهولة خاصة إذا كانت المعايير موضوعية وكمية ودقيقة ومحددة، وقد يكون قياس الأداء صعب للغاية في حالة المعايير النوعية والكيفية التي يصعب قياسها كميا بصورة مباشرة كذلك تزداد صعوبة عملية القياس كلما اتجهنا إلى مستوى الإدارة العليا نظرا لعمومية الأهداف وشمولية المهام.

3- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير: تنطوي هذه المرحلة على مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية وذلك لتحديد الانحرافات بين الأداء والمعايير وبنبغي مراعاة توقيت عملية المقارنة وأيضا النقاط التي يجب أن تتم المقارنة عندها على تحولا يعيق التنفيذ الفعلي ويجعل عملية الرقابة اقتصاديا، بالإضافة إلى مراعاة أن تكون معظم المعايير موضوعية وقابلة للقياس الكمي وأن ال تلجأ للحكم الشخصي إلا في أضيق الحدود.

4- اتخاذ الإجراءات التصحيحية : تتوقف القرارات المتعلقة بالإجراءات التصحيحية بدرجة كبيرة من المهارات التحليلية والتشخيصية للمدير، وبشكل عام يمكن تقسيم القرارات التي يمكن اتخاذها بعد مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المعياري إلى نوعين:

- إبقاء الحال على ما هو عليه: وهو التصرف المناسب عندما يتساوى الأداء الفعلي مع الأداء المعياري.

- تصحيح الانحرافات في الأداء: حيث أنه في بعض الأحيان قد يتطلب الأمر التدخل لاتخاذ بعض الإجراءات لتصحيح الانحرافات في الأداء سواء كان الانحراف موجب.

وكخلاصة لما سبق يمكن القول أن الرقابة الإدارية تقوم على أساس خطوات مختلفة، حيث تنطلق من تحديد المعايير التي يتم على أساسها متابعة الأداء، ثم يتم بعد ذلك قياس هذا الأداء للتحقق من مدى تحقيق الأهداف وذلك بمقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعية مسبقا، والكشف عن الانحرافات الموجودة ليتم بعدها اتخاذ الإجراءات التصحيحية سواء بإبقاء الحال على ما هو عليه في حالة عدم وجود أخطاء، أو تصحيح الانحراف في الأداء في حالة وجود أخطاء ومنع تكرار حدوثها في المستقبل.

**الفرع الثاني: أدوات الرقابة الإدارية**

تستخدم الرقابة عدة أساليب رقابية وهذا كي ينجح نظام الرقابة في بلوغ الأهداف التي ترمي لها وفي مقدمتها قياس الأداء الفعلي ونتائجه، وسنحاول الإشارة إلى هذه الأساليب والأدوات الرقابية والتي نجد منها التقليدية والأخرى متخصصة.

## الفصل الأول: الرقابة الإدارية -مدخل نظري-

- **التقارير والسجلات الإدارية:** وهو أسلوب معروف في جميع المنظمات وذلك من خلال تطبيقه والاعتماد عليه لأنه يعتبر وسيلة تهدف إلى إعطاء المعلومات اللازمة من كيفية إجراء العمل، ومدى كفاءة إنجازه، وهذا يسمح بمقارنة مستويات الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية للأداء المخطط. توجه التقارير بالدرجة الأولى إلى الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرار لتصحيح الانحرافات واتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك. وقد تكون هذه التقارير دورية، أي تعد بانتظام حيث تساعد في معالجة الانحرافات في وقتها أو تكون نهائية أي بعد الإنهاء من إنجاز عمل ما أو مسؤولية معينة، وهي تساعد في التقييم النهائي -التقارير النهائية- لاي عمل، ولكي تكون هذه التقارير هادفة يجب أن تعتمد على بيانات ومعلومات دقيقة، وتعد بطريقة جيدة وواضحة ال تحتل الغموض أو الشك.(بعيرة، 2017، صفحة 27)

- **الملاحظة:** إن أسلوب الملاحظة يتم أثناء الإنتاج الفعلي للسلع والخدمات، أي أثناء إنجاز العمل، فهو يكشف الأخطاء عند وقوعها، وبالتالي يكون تصحيح الأخطاء أكثر فعالية. والحاجة إلى استخدام أسلوب المراقبة يتوقف على مستوى مهارة العاملين وكفاءتهم في أداء عملهم، وعلد درجة مهارة المشرفين والمدراء، وعلى النظام السائد في إنجاز الأعمال... (بعيرة، 2017، صفحة 32)

وتعتمد هذه الطريقة الملاحظة الشخصية لسلوك العاملين و أدائهم للعمل. وتعتبر الملاحظة الشخصية من أحسن الوسائل لجمع المعلومات عن سلوك العاملين و أدائهم، إذ يقوم المسؤول عن المراقبة بنفسه بمشاهدة ما يجري في ظروف طبيعية تماما مما يزيد من دقة المعلومات التي يحصل عليها، وهناك أدوات يمكن استخدامها للحصول على صورة واقعية لسلوك العاملين مثل: أدوات التسجيل و الأشرطة.(شكري، 2016، الصفحات 23-24)

- **الشكاوى والتظلمات الإدارية:** تمثل الطلبات المقدمة إلى الأجهزة الرقابية بهدف تحريك نشاطها وعملها إزاء التحقيق حول حادثة أو واقعة أو خلل معين في بعض الأعمال أو السلوكيات، وقد تتخذ هذه الشكاوى تسميات عديدة مثل: البلاغات، المقترحات، التظلمات، الطعون، وكلها تعني كشف خلل سلوكي أو وظيفي. والمطلوب في هذا التنوع من الأدوات هو الاهتمام بوضع تنظيم دقيق يحكم كيفية الاستفادة من تلك الشكاوى وتحديد وسائل تقديمها والجهات المعنية بحلها، (بلوم ، 2008، الصفحات 50-51)ولتحقيق ذلك يجب أن يستند التنظيم إلى القواعد التالية:

- تحديد الجهات المختصة بتلقي الشكاوى ومعالجتها بشكل حاسم وواضح .

-التزام السرية وعدم كشف مصادر تلك الشكاوي ومقدميها تجنباً لظاهرة الخوف الرقابي وسلبياته .

-مقابلة وتقريب جهات تلقي الشكاوي ومقدميها تجنباً لظاهرة الخوف الرقابي وسلبياته.

-إلزام مقدمي الشكاوي والمعنيين بضوابط الموضوعية وسرد الحقائق المسندة .

- إتباع التوقيت الملائم لتقديم الشكاوى وبثه.

- **المتابعة (الظروف الملموسة العامة) :** و هي التعرف الدائم المستمر على كيفية سير العمل حسب الخطط الموضوعية، وهذا يفرض على الجهة المسؤولة عن المتابعة الحصول على البيانات و المعلومات بصورة دورية و منتظمة، كي يتم اكتشاف الأخطاء و معالجة الانحرافات في حينها و السعي الى عدم تكرارها. و لكن يتوجب الانتباه الى عدم المبالغة فيها مي لا تتحول هذه الإجراءات الى عملية متابعة شخصية للأفراد و تصيد لأخطائهم من اجل محاسبتهم، و تنعكس سلبا على نفسية العامل و أدائه.(بدر و الصباغ، 2020، صفحة 190)

المطلب الثالث: أنواع الرقابة الإدارية

## الفصل الأول: الرقابة الإدارية -مدخل نظري-

هناك أنواع متنوعة عديدة من الرقابة يمكن للإدارة في أي منظمة استخدامها، ولكل نوع مزاياه وسلبياته، ويستخدم في مواقف مختلفة، ويمكن تصنيف أنواع الرقابة اعتماداً على أسس مختلفة نوجزها فيما يلي:

1- الرقابة من حيث توقيت حدوثها: (عباس، 2007، صفحة 27)

- الرقابة المسبقة : وتسمى بالرقابة المانعة أو الوقائية. وتعنى بمراقبة مكونات النشاط وعناصره وبرنامجها قبل بدء عملية التنفيذ، ويمارس هذا النوع من الرقابة في النشاطات الحساسة والخطرة والمكلفة وهي رقابة وقائية.

- الرقابة المتزامنة: يقصد بهذا النوع مراقبة سير العمل أولاً بأول، أي منذ بدايته وحتى نهايته، فنقيس الأداء الحالي ونقيمه بمقارنته مع المعايير الموضوعية لاكتشاف الانحراف أو الخطأ لحظة وقوعه والعمل على تصحيحه فوراً لمنع استفحال أثره الضار ولوقف تفاقم حجم الخسارة.

الرقابة اللاحقة: وتسمى أيضاً بالرقابة البعدية لأنها تتم بعد الانتهاء من تنفيذ العمل، إذ يتم مقارنة الإنجاز الفعلي مع المعايير المحددة لرصد الانحرافات والإبلاغ عنها مع الحلول المقترحة لعلاجها بهدف تلافيها مستقبلاً.

2- الرقابة من حيث شموليتها وتنقسم إلى (نصر الله، 2012، صفحة 196):

- الرقابة الشاملة : وتسعى إلى تقييم الأداء الكلي للمنظمة ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف الموضوعية.

- الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية: وتسعى إلى تقييم الأداء والإنجاز الفعلي لدائرة معينة أو قسم محدد في المنظمة، لمعرفة مدى كفاءته في أداء العمل وتحقيق الأهداف المرسومة له.

- الرقابة على مستوى الفرد : وتسعى إلى تقييم أداء الفرد وإنجازه، ومعرفة مستوى كفاءته في العمل، وسلوكه فيه، ومدى إسهامه في تحقيق الأهداف الموضوعية لدائرته أو قسمه الذي يعمل فيه.

3- الرقابة من حيث المصدر وتنقسم إلى (عاطف، 2009، الصفحات 42-43):

- الرقابة الداخلية: يقصد بالرقابة الداخلية أنواع الرقابة التي تمارسها كل منظمة بنفسها على أوجه النشاطات والعمليات التي تؤديها والتي تمتد خلال مستويات التنظيم المختلفة .

- الرقابة الخارجية: تعتبر الرقابة الخارجية عملاً متمماً للرقابة الداخلية، ذلك لأنه إن كانت الرقابة الداخلية على درجة عالية من الإتقان بما يكفل حسن الأداء فإنه ليس ثمة داع عندئذ إلى رقابة أخرى خارجية. لذلك فإن الرقابة الخارجية في العادة تكون شاملة أي غير تفصيلية كما أنها تمارس بواسطة أجهزة مستقلة متخصصة، ما يكفل الاطمئنان إلى أن الجهاز الإداري للمنظمة أو المنشأة لا يخالف القواعد والإجراءات، وعادة ما يتبع أجهزة الرقابة الإدارية العليا، وهذا يعطيها مكانة مرموقة وقوة دفع عالية واستقلالاً يمكنها من حرية العمل وبعدها عن تدخل الأجهزة التنفيذية في أعمالها أو محاولة التأثير في اتجاهاتها.

4- الرقابة من حيث نوعية الانحراف : تصنف الرقابة وفق هذا المعيار إلى نوعين : رقابة إيجابية ورقابة سلبية:

- الرقابة الإيجابية : وهي الرقابة التي تؤدي إلى اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها.

- الرقابة السلبية "العلاجية"، حيث أننا ننتظر لحين وقوع الخطأ ثم نبدأ معالجته.

5- الرقابة من حيث تنظيمها : تصنف الرقابة طبقاً لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع (القيوتي، 2006، صفحة

: 190)

- الرقابة المفاجئة: وهي جولات تفتيشية تتم بشكل مفاجئ وبدون إنذار مثل زيارة أحد الوزراء إلى أحد الدوائر التابعة له

## الفصل الأول: الرقابة الإدارية -مدخل نظري-

- الرقابة الدورية: وهي الرقابة التي تتم ممارستها في أوقات زمنية منتظمة كل أسبوع مثلا.
- الرقابة المستمرة: وهي الرقابة التي لا تتقطع طوال ساعات العمل مثل بطاقة الجرد المستمر للرقابة على المخزون، حيث يسجل بها كل ما دخل وما خرج من المخزن.

### المبحث الثالث: الرقابة الإدارية الفعالة

تعتمد الرقابة الإدارية الفعالة على التوجيه والإشراف والإصلاح أكثر من مجرد التعرف على الأخطاء ومعاينة مرتكبيها، وعلى ذلك يمكن النظر للرقابة على أنها من وسائل الإدارة وإحدى وظائفها الهامة، كما تعمل على التحقق من الاستخدام الأمثل للموارد وسلوك الأفراد إزاء تحقيق أهداف المنشأة وتثبيت قواعدها. ومن خلال هذا المبحث سنتعرف على كل من مقومات الرقابة الإدارية الفعالة و مجالات استخدامها وكذا أهم الصعوبات التي تواجه الرقابة الإدارية.

#### المطلب الأول: مقومات الرقابة الإدارية الفعالة

لكي يكون نظام الرقابة فعالا و محققا للأهداف التي صمم من أجلها فإنه يجب أن يتميز بالخصائص التالية(بدر و الصباغ، 2020، الصفحات 190-191):

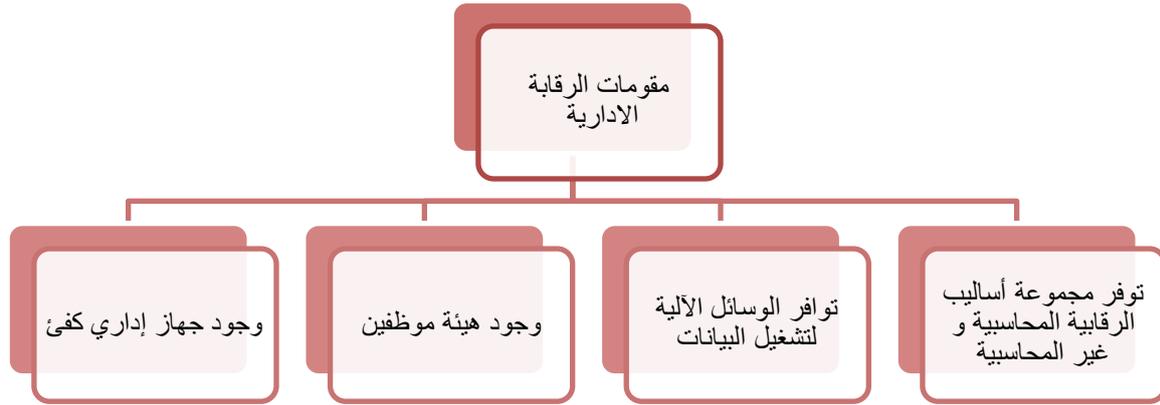
- 1- التكامل: يجب أن يتكامل نظام الرقابة مع نظام التخطيط و خاصة في الجوانب الضمنية و الصريحة بمعنى إجراءات و طرق و توجيهات و افتراضات و قيم. إن أفضل الطرق لخلق هذا التكامل هو جعل الرقابة جزءا أساسيا من عملية التخطيط ففي الوقت الذي يتم فيه وضع الأهداف

## الفصل الأول: الرقابة الإدارية -مدخل نظري-

- في إطار عملية التخطيط يجب أن يعطي نظام الرقابة أهمية كبيرة لوضع المعايير التي تعطينا صورة حقيقية عن الإنجاز المتوقع ضمن الخطة.
- 2- المرونة: يقصد بها الاستجابة للتغيرات حيث أن السمة المميزة لبيئة الأعمال اليوم الأعمال اليوم هي الديناميكية و التغيير المستمر، لذا يجب أن يكون النظام الرقابي قادرا على الاستجابة لهذه التغيرات.
- 3- الدقة: ان القرارات التي تتخذ باختلاف طبيعتها تتخذ أساسا على المعلومات فإذا كانت هذه المعلومات غير دقيقة فان القرارات ستكون غير صائبة و ينجم عنها مشاكل كثيرة.
- 4- التوقيت: لا يعني التوقيت السرعة بل هو أن تأتي المعلومات في الوقت المناسب و للجهة المستفيدة منها. فلا فائدة من معلومات تصل قبل أو أنها بوقت طويل فتهمل أو بعد أو أنها فتصبح غير ذات فائدة.
- 5- الموضوعية: إن النظام الرقابي الذي يعطي تفاصيل كمية و محددة هو أفضل من ذلك الذي يقدم آراء عمومية وصفية و غير محددة كليا.
- و هناك من يرى انه حتى يكون النظام الرقابي فعال يجب أن تتوفر فيه النقاط التالية:(زيارة، 2005، صفحة 95)

- وجود جهاز إداري كفاء: تعتبر الإدارة المسؤولة عن تحقيق أهداف المشروع وإتمام الأعمال على خير وجه ويتطلب ذلك الاستخدام الأمثل للطاقات المادية والبشرية والإشباع الأمثل للحاجات و الرغبات الإنسانية داخل المنظمة و خارجها و يجب أن تبذل الكثير من الجهود الإدارية لتحقيق الأهداف و هذا ما يتطلب إدارة رشيدة ملمة بالأسس العملية
- وجود هيئة الموظفين: إن الموظفين هم الإدارة التي تحول النظام الموضوع في شكل أهداف و خطط و إجراءات إلى كيان نابض بالحركة و الحياة، فمهما توافرت المقومات السابقة بدون موظفين مدربين ذو خبرة و دراية و مستوى فني يصبح التنفيذ خاويا كل ما يحمل اسمه الرنان فقط .
- توافر الوسائل الآلية لتشغيل البيانات: لا نشك أن أحدث الوسائل الآلية لتسجيل البيانات و تصنيفها و استخراج النتائج مزايا مختلفة من أهمها سرعة إعطاء البيانات المطلوبة فضلا عن واقعها وانضمامها، و هذا من العوامل المهمة في مجال الرقابة لأن السرعة و الدقة و الانتظام يمكنوا الإدارة من اكتشاف الأخطاء و الانحرافات و مواطن الضعف بسرعة
- توفر مجموعة أساليب الرقابة المحاسبية و غير المحاسبية: يلزم توافر مجموعة من الأساليب التي يستعين بها الجهاز الإداري و الموظفين في القيام بإجراءات الرقابة واختياره هذه الأساليب يتوقف على ظروف كل مشروع وطبيعة العمليات و المستوى الإداري.
- ومن الكتاب من أشار إلى أن عناصر الرقابة الإدارية هي :
- تحديد الأهداف و وضع المعايير .
- مقارنة النتائج المتحققة مع المعايير المرسومة .
- قياس الفروق و التعرف على أسبابها .
- تصحيح الانحرافات و متابعة سير التنفيذ، وهكذا و بمراجعة الأداء و قياس النتائج، ومقارنتها مع الإنجاز المخطط و التحقق من بلوغ الأهداف وصولا إلى التنفيذ المنظم تكمل عناصر العملية الرقابية و تكون قد حققت الأهداف التي تسعى إليها و الشكل يبين ذلك:

الشكل(3): مقومات النظام الرقابي الفعال



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على ما سبق.

### المطلب الثاني: مجالات استخدام الرقابة الإدارية

تعتبر الرقابة الإدارية إجراء ضروريا بالنجاح أي نشاط تقوم به الشركة للتأكد من أي تنفيذه يتم حسب ما هو مخطط له أن يكون وطبقا لما هو مطلوب لذلك، يمكننا القول أنها عملية ملازمة لكافة 1 النشاطات التي تقوم بها فهي تحديدا تستخدم في المجالات التالية(الغول، 2013، صفحة 85):

- في مجال الإنتاج: تستخدم الرقابة في هذا المجال للتأكد من عملية الإنتاج وجودته، وعدم وجود هدر في المواد و المستلزمات الأخرى في عملية الإنتاج.
- في مجال الشراء: تستخدم للتأكد من سلامة وجود المشتريات و للتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة و بالكمية المحددة، ومن ثم التأكد أيضا من وصولها في الوقت المحدد و المتفق عليه في عقد الشراء و ما إذا كانت العلاقة مع الموردين جيدة.
- في مجال التخزين: وهو من المجالات الرئيسية التي تستخدم فيها الرقابة على حركة المخزون من حيث الكمية الواردة والصادرة والرصيد المتبقي ومخزون الأمان كما تعمل الرقابة لحماية المخزون من أخطاء التلف وغيرها من الأخطاء الأخرى.
- في مجال الأموال: وتدعي بالرقابة المالية التي تعمل على مراقبة التدفقات التقنية الداخلية والخارجة من صندوق الشركة ومعرفة مدى كفاءة استخدام الأموال.
- في مجال السلوك والتصرف: إن المقصود من استخدام الرقابة في هذا المجال هو مراقبة سلوك الأفراد داخل الشركة وفي كل إدارة أو قسم من أقسامها وقياس مدى التزامهم بتطبيق القواعد واللوائح كذلك قياس مستوى الروح المعنوية في صفوف الأفراد.
- في مجال التسويق: من يبين الاستخدامات الهامة للرقابة الإدارية في هذا المجال التأكد من أن مستوى الطلب على منتجات الشركة من قبل المستهلكين هو كما يجب أن يكون وكما هو مقدر له في خطة المبيعات الموضوعة مسبقا ويدخل ضمن هذا ضمن مجال التأكد من أن الحملات الإعلانية تحقق هدفها وكذلك مراقبة مدى رضا المستهلك عن هذه المنتجات، مجال استخدام الرقابة الإدارية تؤدي إلى نجاح أي مؤسسة و متابعتها للمجالات يعطي لها تنفيذ جيد وفق ما هو مخطط له من خلال الرقابة على المجالات.

### المطلب الثالث: صعوبات نجاح الرقابة الإدارية

من خلال ما سبق عن دورة عملية الرقابة الإدارية نستخلص الصعوبات التالية(طه، 2007، صفحة 207):

## الفصل الأول: الرقابة الإدارية -مدخل نظري-

- صعوبة قياس الأداء: كلما صعدنا إلى أعلى الهرم التنظيمي، أي في المستويات الإدارية العليا، أو في الوظائف غير الفنية، مثل صعوبة قياس أداء مدير العلاقات العامة التي تعتمد مهام عمله على أشياء غير كمية وغير ملموسة كالاتصالات العلاقات الشخصية، المعلومات.
- صعوبة وضع أو تحديد معايير الأداء: من خلال صعوبة تحديد الأهداف كالتنبؤ بالسلوك وتقييم القرارات الرئيسية، تحليل التجارب تمهيدا للعمل على تحسين الأداء
- صعوبة تحديد أساليب طرق العمل بأقل التكاليف والتخطيط واعداد جداول العمل بشكل أكثر دقة وفعالية.
- دقة التقارير المقدمة على سير العمل.
- عدم التركيز على معرفة الأساليب التي أدت إلى وجود هذه الانحرافات.
- عدم البحث ومعرفة المجهودات التي بذلت لتلاقي مصدر الانحرافات.
- عدم مناقشة العمل موضوع الرقابة مع الأطراف المعنيين بالتنفيذ لإبداء آرائهم في الجوانب المختلفة المتعلقة بأداء هذا العمل.
- صعوبة في تصحيح الانحرافات أو إجراء التعديلات: من خلال هل يقع الانحراف خارج أم داخلامدى المقبول.
- كما يرى البعض ان النظم الرقابية تعاني من مقاومة العاملين لها ، ويرجع ذلك إلى عوامل كثيرة من أهمها(ابراهيم، 2001، صفحة 59) :
- الرقابة الزائدة: يقبل العاملون عادة درجة معينة من الرقابة إذا زادت عنها تؤدي إلى رفضهم لها .
- التركيز في غير محله: تركز بعض النظم الرقابية في أحيان كثيرة على نقاط معينة لا تتفق مع وجهة نظر العاملين حيث تعكس من وجهة نظرهم رؤية محدودة جدا مما قد يشير العاملين ضد هذه الرقابة .
- عدم التوازن بين المسؤوليات و الصلاحيات: يشعر العاملون أحيانا بأن المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ما هو ممنوح لهم من صلاحيات و في نفس الوقت قد يتطلب النظام الرقابي الرقابة اللصيقة و المراجعة التفصيلية لكل جزئيات العمل، مما يرتبط سلبيا بقبول العاملين و التجاوب مع النظم الرقابية .
- عدم التوازن بين العائد والتكاليف .
- عدم الحيادية: قد يؤدي عدم تصميم النظم الرقابية بشكل محايد إلى عدم قبول العاملين و تبقى هناك معوقات لعدم نجاح الرقابة لم تذكر بعض و ما زالت تدرس من خلال الكتاب و الباحثين.

### خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما سبق ذكره يمكن القول أن الرقابة من الوظائف الإدارية الرئيسية والركائز الهامة لتحقيق الفاعلية التنظيمية وزيادة مستوى الأداء والرفع من مستوى الكفاءة المهنية، فوظيفة الرقابة هي الوظيفية المسؤولة عن التأكد من مدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها والوقوف على المشكلات والعوائق التي يمكن أن تحول دون تحقيق أهداف المؤسسة ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية من أجل تعديل مسار الأداء في الاتجاه السليم.

فلقد كانت هذه العملية الوظيفية الأخيرة للإدارة و مفهومها يتبلور في تقييم النشاط الفعلي و مقارنته بالمخطط و تحديد الانحرافات و معالجتها ، فقد برز لنا دور الرقابة الإدارية و كيفية تحديدها للمعايير و الأسس لأداء جيد و فعلي مخطط له و تنظيم رقابي يؤدي إلى الأداء الجيد في المؤسسة و التعرف على ما طرح في فصلنا من مفاهيم حول الرقابة الإدارية يعطي لنا نظرة واضحة عن هذه العملية و كيفية التعامل معها و كذا اهم معوقاتنا.

و هذا ما سنتطرق اليه في الفصل الموالي من خلال التطرق للاثار النظري للأداء الوظيفي ومحاولة الاحاطة به من مختلف الجوانب، لسهل لنا معرفة أثر الرقابة الإدارية في الأداء الوظيفي.

الفصل الثاني: الأداء

الوظيفي: مدخل

نظري

## الفصل الثاني: الأداء الوظيفي- مدخل نظري-

### تمهيد الفصل الثاني:

لقد كان الأداء الوظيفي ولا يزال مدار جدل كبير في الأوساط الإدارية و ذلك لماله من أهمية كبيرة للعمليات الإنتاجية. فيعتبر الأداء بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبل تحقيق أهداف المنظمات و يتوقف مستوى الأداء على قدرات مهارات و خبرات العاملين التي تقع خلف مجموعة من المتطلبات التي تتضمن المؤهلات التعليمية ، الميول ، الاهتمامات وغيرها من العوامل التي تندرج تحت الوصف الوظيفي اللازم لتصميم الوظائف و اشتراط توفر المؤهلات اللازمة لشغلها ، فالأداء الرقي يرتكز خلفية عملية و تأهيل علمي تطبيقي يوضح مهام العمل ويبسط إجراءاته و خطواته حيث سيتم القدرات و المهارات و الخبرات السابقة للعاملين في دعم الابتكار و الإبداع و عادة عندما يتكلم الناس عن إدارة الأداء يذكرون عادة في تقسيم الأداء فقط ، وقد ظلت نظم التقسيم لسنوات كثيرة تميل إلى التركيز على عملية الأداء.

من خلال هذا الفصل سنحاول التطرق الى:

**المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي**

**المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي**

**المبحث الثالث: علاقة الرقابة الإدارية بالأداء**

### المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

من خلال هذا المبحث سنحاول التطرق الى الأداء الوظيفي للموارد البشرية و معرفة مكانته ضمن أداء المنظمة من خلال التعرف أولاً على الأداء كمفهوم عام، ثم كمفهوم اقترن بمجال إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، و التعرف على اهم محدداته، مكوناته و شروط قياسه و أهم أنماطه

**المطلب الأول: مفهوم الأداء و محدداته**

الفرع الأول: مفهوم الأداء

## الفصل الثاني: الأداء الوظيفي- مدخل نظري-

يقصد بالأداء بصفة عامة درجة النجاح التي تحققها المؤسسة في إنجاز الأهداف المحددة مسبقاً، وكما يعرف الأداء على أنه "درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية." وحسب هذا التعريف نجد أن الأداء يعني القيام بعمل أو نشاط من طرف فرد أو فريق أو مؤسسة من أجل تحقيق هدف معين، حيث يتم الحكم عليه في الأخير بأنه جيد وأمثل، كما نجد أن هذا التعريف يربط الأداء بالفعالية والكفاءة، والواقع أن جل الدراسات تحاول ربط الأداء بالفعالية والكفاءة سواء على المستوى الإستراتيجي أو على المستوى التشغيلي، حيث أنه لا يمكن الحكم على أداء المؤسسة التي تمكنت من بلوغ أهدافها بأنه جيد إذا كان قد كلفها كثير من الموارد مقارنة بمثيلاتها. (مزهودة، 2001، صفحة 90).

فالأداء هو قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم الى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة (شكري، 2016، صفحة 37).

ويعرف الأداء على انه قيام الفرد بأنشطة ومهام مختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا ان نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن ان يقاس الأداء الفرد عليها وهذه الابعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء (صقر، 2005، صفحة 21) كما يعرفه اخرون على انه " جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات الى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وخبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعة وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا بدقة- أقصر وقت و أقل تكلفة. (عبد المطلب، 2010، صفحة 95) اما هاينز يعرفه بأنه "الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال"، كما هو تنفيذ الموظف لأعماله و مسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، و يعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة" (النميان، 2003، صفحة 37).

كما يرى كل من ويلين وهنجر ان الأداء هو النتيجة النهائية للنشاط، ويعرف ألمير الأداء لوظيفي بأنه نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة. والأداء الوظيفي يعرف أيضا على أنه الأثر الصافي لجهود الفرد لتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير الى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. (شكري، 2016، صفحة 38).

و مما سبق يمكن القول الأداء الوظيفي هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد من أجل إتمام مهام الوظيفية الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغييرا يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

### الفرع الثاني: محددات الاداء

إن الأداء للعاملين يعتبر الأثر الصافي لجهودهم و إدراك الدور و المهام ويعني أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه إنتاج لعلاقة متداخلة بين مجموعة من المحددات وهي كالتالي (موسي، 2005، صفحة 85):

#### 1- الجهد :

هو عبارة عن الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، و الجهد يختلف من مهمة أو عمل إلى آخر حيث يكون بنسب متباينة إما ضعيفة أو متوسطة أو كبيرة فائقة إن الجهد عادة متعلق بالحالة النفسية للعامل و بطبيعة الحوافز التي تمنح له مقال أداء عمل معين.

#### 2- القدرات:

## الفصل الثاني: الأداء الوظيفي- مدخل نظري-

وتعنى الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء عمل معين والقدرة تكون مقرونة بالكفاءة والمهارة وتختلف من فرد إلى آخر وتتغير من فترة زمنية إلى أخرى إن التدريب والتكوين يلعبان دورا فعالا في تحسينها و الرفع منها.

3- إدراك الدور و المهام :

يعني ذلك الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله فإن فهم الدور والمهام من طرف الفرد العامل يؤدي إلى الإلتقان والنجاح وتحقيق الغاية والهدف المطلوب وبذلك يؤدي إلى أداء فعال في العمل.

لتحقيق مستوى مرضي في الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإلتقان في مكونات ومحددات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة، ولكن لا يفهمون أدوارهم، فإن أدائهم لن يكون مقبولا من جهة نظر الآخرين فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح لذا فإن العلاقة بين محددات الأداء هي علاقة تكامل وترابط وتأثير وتأثر ولكي يكون هذا العمل متكامل لابد من توفر هذه المكونات.

### المطلب الثاني: مكونات الأداء و شروط قياسه

#### الفرع الأول: مكونات الأداء

يرى المفكرون و المدراء أنه على أي أساس يتم تقرير أن المدير ناجح أو العكس ،وهنا لابد من استخدام نظام يشمل على عدد من المعايير لتقييم أداء المدراء و المنظمات ،حتى نستطيع الوقوف على مواطن القوة و التغلب على مواطن الضعف ، يتفق العلماء و الباحثون على أنه لا يوجد معيار أو مكون واحد فقط يمكن اتخاذه أساسا للحكم على نجاح أو فشل المدير و أنه يجب الأخذ في الاعتبار مجموعة من المكونات وقد صنف تحت ثلاث مجموعات هي الكفاءة ، الفاعلية ، الجانب الإنساني و نبرزها فيما يلي(المحاضرة، 2013، صفحة 85):

#### 1- الكفاءة:

تشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج وترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من المواد الخام والأموال والناس اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين وتعني الكفاءة تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف. وأن تكون المنظمة كفوة يعني أن تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى إليه. وتستخدم الإنتاجية لقياس الكفاءة و تعرف الإنتاجية بأنها نسبة المخرجات /النتائج إلى المدخلات .....

العلاقة بين المخرجات (سلع وخدمات) وبين المدخلات من موارد بشرية ومادية

أما إنتاجية العامل: المخرجات ( السلع والخدمات )ساعات عمل العامل.

#### 2- الفاعلية:

تعرف الفاعلية بأنها قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محددة ومفهوم الفاعلية متعدد الأبعاد ويشمل عدة معايير أهمها- :

- تحقيق الأهداف: تقاس فاعلية مدير المنظمة بمدى تحقيق الأهداف المنشودة.
- تأسيس موارد المدخلات: تقاس فاعلية المنظمة بالمقدرة على تأمين الموارد الضرورية للمنظمة ومدى نجاح المنظمة في التعامل مع البيئة الخارجية .
- العمليات الداخلية: تكون المنظمة فعالة إذا تدفقت المعلومات ببسر و سهولة و سادت روح الانتماء و الالتزام بالرضا الوظيفي بين العاملين مع أدنى قدر من النزاع الضار و الصراع السياسي .
- رضا الجماعات والأطراف التي تتأثر مصالحها بالمنظمة ولهم مصلحة في بقاء المنظمة واستمرارها.

## الفصل الثاني: الأداء الوظيفي- مدخل نظري-

### 3- البعد الإنساني:

بالإضافة إلى الكفاءة و الفاعلية يجب أن يؤخذ في الاعتبار مدى اهتمام مدير المنظمة بالناس العاملين فيها إذا من شأن ذلك أن يعزز التزام العاملين و انتمايتهم و تعاونهم بمايساعد على نجاح المنظمة. ورغم هذه المكونات الأساسية للأداء ونجاحه تبقى المنظمات غير مطبقة لجميع هذه المكونات لهذا سنشاهد علاقات غير واضحة وعدم الوصول إلى الهدف المنشود.

### الفرع الثاني: شروط قياس الاداء

أصبح قياس الأداء من القضايا الأساسية التي يقوم عليها تقييم الأداء ويقصد بالقياس عملية تحديد القيم الرقمية للأشياء أو للأحداث وفقا لقواعد معينة والتي يجب أن تكون متوافقة مع خصائص الأشياء أو الأحداث وللقياس شروط يجب كما يلي:

#### 1- التوافق الاستراتيجي:

ويقصد بهذا المعيار مدى تمكن نظام تقييم الأداء من إبراز الأداء الوظيفي الذي يتوافق وينسجم مع استراتيجيات وأهداف المؤسسة فعلى سبيل المثال إذا كانت المؤسسة تركز في ثقافتها واستراتيجياتها على خدمة العملاء فإن نظام التقييم لمثل هذه المؤسسة يجب أن يظهر أو يبين كيفية ومستوى جودة قيام العاملين بخدمة العملاء.

#### 2- الصدق:

يقصد بهذا المعيار قدرة مقياس الأداء على تقييم كافة الأبعاد ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة ويشار إلى ذلك عادة بصدق المحتوى و حتى يتمتع مقياس الأداء بالصدق فإنه يجب أن يعكس الأداء الوظيفي الحقيقي و المقصود و الذي يتضمن كافة الأبعاد التي تمكن من النجاح في أداء الوظيفة.

#### 3- الثبات:

يقصد بخاصية الثبات مدى استقرار نتائج قياس الأداء التي يتم الحصول عليها في أوقات مختلفة أو من أشخاص مختلفين أو بأدوات قياس مختلفة أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن مقياس لآخر ويعتبر الثبات مؤشرا على دقة التقييم وللثبات عدة معاني تختلف باختلاف الغرض من القياس كذلك الغرض من التقييم وله عدة طرق للتأكد من توفر خاصة الثبات.

#### 4- التمييز:

يقصد بها قدرة المقياس على التمييز بين مستويات الأداء للعاملين أي أن مقاييس الأداء لا بد أن تميز بين حجم ومقدار الجهود التي يبذلها العاملين لأنه يترتب عليها مستويات أداء توزيعها من حيث الترتيب إن يفترض أنه كلما زاد الجهد المبذول كلما زاد مستوى الأداء وتبرز أهمية هذه الخاصية في أنها توفر المعلومات التي تمكن متخذي القرار من إصدار القرارات الصائبة بشأن المؤسسة وذات العلاقة بالعاملين بشكل عام وقرارات خاصة بالتحفيز أو التدريب.

### المطلب الثالث: أنماط الأداء الوظيفي

شهدت نظريات نماذج الأداء الوظيفي تطورا كبيرا منذ ظهورها، ويمكن إبراز أهم هذه النظريات في الآتي:(سميع، 2009، الصفحات 91-97)

- أداء المهمة: تعد نماذج أداء المهمة تلخيصا للأبعاد التي تعبر عن الأنشطة والسلوكيات التي تشير إلى مدى وفاء الفرد بمجموعة محددة من المهام المتصلة مباشرة بوظيفته. ويحوي هذا النموذج الأبعاد التقليدية للقدرة والمتمثلة في كمية الأداء؛ الإتقان؛ الكفاءة؛ الوقت المحدد للإنجاز. وقد أشار البعض إلى أن الأبعاد السابقة ذات فعالية أكبر في تنبؤها بأداء الفرد في القطاع السلعي؛ أما المنظمات الخدمية فإنها لا

## الفصل الثاني: الأداء الوظيفي- مدخل نظري-

تحتوي أداء الفرد بشكل كامل لذا سعت الدراسات المهمة بمؤشرات الأداء إلى التعرف على أبعاد أخرى (بالإضافة إلى أبعاد القدرة التقليدية) تكون أكثر تنبؤاً بأداء الفرد في المنظمات ذات النشاط الخدمي تتمثل أهم هذه الأبعاد في الإلمام بكل جوانب الوظيفة؛ الالتزام الوظيفي؛ الإبداع والابتكار في أداء الوظيفة؛ حسن إصدار الأحكام والقرارات المرتبطة بالوظيفة.

- الأداء التكيفي: أصبح الأداء المتكيف أكثر حضوراً في ظل التغيير السريع في متطلبات العمل الناجم عن الابتكارات التكنولوجية؛ الاندماج؛ إعادة الهيكلة؛ تقليص حجم المنظمة؛ الذي يستلزم قدرة الفرد على التعلم السريع والتكيف مع الوضع الجديد ليكون قادراً على المنافسة على الوظائف والمهام المستحدثة. ويشير الأداء المتكيف إلى ذلك السلوك الذي يعبر عن مدى كفاءة الفرد وقدرته على تغيير سلوكه وذلك لمقابلة متطلبات التغيير في البيئة والانتقال المستمر من حال إلى آخر.

- الأداء السياقي: يسمي البعض أنماط الأداء السياقي بأنماط الأداء خارج الدور وذلك لعدم اتصالها مباشرة بالأداء وإنما تقيس جوانب الأداء التي لا ترتبط بمهام محددة. وقد أشارت الأبحاث إلى الدرجة التي يسهم فيها العاملون في- سياق العمل وبشكل غير مباشر في- تعظيم وزيادة الفعالية التنظيمية. وتصنف بعض الدراسات الأداء السياقي إلى مجموعتين تضم المجموعة الأولى عدداً من الأبعاد في شأنها تعزيز أداء المهام المحددة (العمل الشاق-التطوع-الانتماء للمنظمة؛ تأييد الأهداف التنظيمية)؛ بينما تضم المجموعة الثانية عدداً من الأبعاد التي تيسر التفاعل بين الأفراد (التعاون-مساعدة الآخرين).

### المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

يعتبر تقييم الأداء جوهرية عملية الرقابة، لذا كم خلال هذا المبحث سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على عملية تقييم الأداء تطورها و أهدافها، مراحلها وتطورها.

#### المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي و تطوره و أهدافه

##### الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

قبل التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء يتم أولاً تحديد معنى المصطلحات الثلاثة: قياس، تقييم، تقويم، بغية تفادي الالتباس الذي قد يحدث عند استخدام هذه المصطلحات الثلاثة عند التعبير على عملية تقييم الأداء.

#### أولاً: تحديد معنى المصطلحات: تقييم، قياس، تقويم

نتيجة لانتشار عملية قياس و تقييم الأداء كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية، ظهرت مشكلة استخدام المصطلح: تقييم أو تقويم أو قياس، وهذا للدلالة على نفس العملية (تقييم الأداء) ، بسبب الترجمة الحرفية من اللغة الأجنبية إلى اللغة العربية

ويقود التحصن الدقيق للمصطلحات الثلاثة السابقة إلى الاستنتاج بأن عملية قياس و تقييم الأداء هي عملية مركبة تتضمن ثلاث عمليات فرعية هي (الهيتمي، 2003، صفحة 198):

- قياس الأداء المحقق مقارنة بمعايير موضوعية و يطلق على هذه العملية بالقياس .

- تحديد مستوى الأداء المحقق إذا كان جيداً أو ضعيفاً ، أي بمعنى إعطاء الأداء قيمة و يطلق على هذه العملية التقييم أو التقدير .

- تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف من الأداء المحقق و يطلق على هذه العملية التقويم.

إذن فالعملية المتكاملة لتقييم الأداء يجب أن تتضمن قياسه و تقييمه و تقويمه و هي ما يعبر عنها في اللغة الفرنسية بكلمة *appréciation* و في اللغة الإنجليزية بكلمة *appraisal* أي يجب أن تنطوي هذه العملية على مهمة تحديد و قياس و إدارة أداء العاملين في المنظمة، و هي تشمل على ثلاث مكونات أساسية هي: (عباس س، 2003، صفحة 138)

## الفصل الثاني: الأداء الوظيفي- مدخل نظري-

- الأداء المؤثر على فاعلية الأداء التنظيمي .
  - قياس درجة جودة الأداء الفعلي قياسا بما تم تخطيطه .
  - مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المعتمدة واتخاذ الإجراءات الضرورية لتحسين وتطوير الأداء.
- وعليه فكلما تقييم التي استخدمت في هذا البحث هي كلمة تعبر على العملية المتكاملة (قياس،تقييم، تقويم).

### ثانيا: مفهوم تقييم الاداء

تبلورت عملية التقييم في المنظمات ومؤسسات الاعمال وأصبحت مع مرور الوقت وظيفة متخصصة لها قواعد، ويقوم بها أفراد مدربون على أدائها.

وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي وموضوعيولما كان الافراد بطبيعتهم الفطرية يطمحون دوما الى الرقي والتطور في مناصبهم وحياتهم اليومية كان لا بد من تقييم أعمالهم.

وقد ظهرت عملية تقييم الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى و لم تأخذ به المنظمات خاصة المنظمات الصناعية، إلا في أواخر العشرينيات و أوائل الثلاثينيات، كما انه لم يتبلور كوظيفة منظمة و متخصصة إلا منذ عهد قريب و أصبح يستعمل بصورة عملية مبنية على الدراسة و التحليل.

تعتبر عملية تقييم الأداء جزءا من إدارة الموارد البشرية وتعرف بانها " عملية تقدير كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه. كما أنها وظيفة مستمرة منظمة وضرورية لتسيير الموارد البشرية وترتبط باستراتيجية العمل و أسلوب المنظمة، كما تعد عملية تقييم الأداء هي استعداد و التزام المدراء بتحسين الأداء سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى فرق و مجموعات العمل.(حمداوي، 2004، صفحة 123)

عملية التقييم هي عملية دورية تجمع بين الرئيس المباشر و مرؤوسيه، حيث يتم فيها استعراض و تقييم النتائج المحققة، إضافة إلى التحاور حول التنمية الفردية و الوظيفية لشاغل الوظيفة (Besseyere, 1992, p. 102).

ويرى البعض أنها الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكان القوة ومكان الضعف في المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا إنجازها و القيامها. (بلوط، 2003، صفحة 360)

و بناءا على ما سبق يكمن القول بأن عملية قياس و تقييم الأداء هي عملية إدارية منظمة و مستمرة ، لقياس و إصدار الأحكام ، و تقييم نتائج تحقيق أهداف أداء الموظف وفق معايير الأداء و السلوك المتعلقة بالعمل ، و كيفية أداء الموظف سابقا و حاليا ، وكيف يمكن جعلأدائه لواجبات وظيفته بكفاءة أعلى في المستقبل ، كما يحدد المواهب الكامنة لدى الموظف و التي تمكنه من الارتقاء في سلم التدرج الوظيفي.

والملاحظ عند مراجعة التعاريف الواردة سابقا أنها جميعها تتفق على أن عملية تقييم أداء العاملين تستهدف الإجابة على التساؤلات التالية(الهيبي، 2003، صفحة 200) :

- ما هو مستوى أداء الفرد و سلوكه في العمل؟
- هل أن هذا الأداء أو السلوك يشكل نقطة قوة أو ضعف للفرد؟
- هل يحتمل تكرار نفس الأداء و السلوك في المستقبل؟
- ما هي انعكاسات ذلك السلوك و الأداء على فاعلية المنظمة؟

الفرع الثاني: تطور عملية تقييم الأداء

## الفصل الثاني: الأداء الوظيفي- مدخل نظري-

التتبع التاريخي لعملية تقييم أداء العاملين انها ممارسة قديمة عرفتھا الحضارات القديمة ، و تناولتها المدارس الفكرية المختلفة بالدراسة ، و لازالت ليومنا هذا تثير اهتمام الباحثين و المفكرين الإداريين و رجال الأعمال ، وبناءا على هذا سوف يتم التطرق إلى ممارسات هذه العملية في الحضارات القديمة ، كما سيتم استعراض أهم إسهامات النظريات الإدارية فيما يخص إشكالية تقييم الأداء ، و كذا إبراز أهم النماذج الحديثة في عملية التقييم التي ميزت السنوات الأخيرة.

توسع استخدام عملية تقييم الأداء بتطور الحضارات القديمة، حيث تشير الوثائق أن قدماء السومريين في حضارة وادي الرافدين في العراق مارسوا فنون الإدارة العامة، و استخدموا الأسس و القواعد التي بنيت عليها العملية الإدارية بشكل عام، و عملية التقييم بشكل خاص. كما مارست حضارة وادي النيل هذه العملية بشكل واسع ، و اعتمدها كنشاط من أنشطة الرقابة الإدارية ، والتي استهدفت متابعة أداء إدارات الأقاليم التي كانت تتبع هذه الحضارة ، خاصة في مجال تنفيذ التعليمات الصادرة من الإدارة المركزية ، حيث يشترك رؤساء المصالح العامة و حكام الأقاليم برقابة أداء موظفين يعملون معهم ، مستخدمين في ذلك سلطتهم الرئاسية التي تمنحها القوانين التي استخدمت آنذاك ، وفي حضارة الصين اعتبر إجراء قياس و تقييم الأداء أحد مستلزمات من سيشغل الوظيفة ، أما الحضارة الرومانية و بكونها الحضارة التي امتلكت أضخم جهاز إداري بيروقراطي و بدرجة عالية من المركزية و الكفاءة ، الذي استلزم ممارسة دقيقة للعمليات الإدارية كالتخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة ، والتي استلزمت بدورها عمليات اختيار و تعيين على درجة عالية من الدقة.

أما المدارس الإدارية فقد تناولت موضوع تقييم الأداء كل حسب نظرتها لها، فمدرسة الإدارة العلمية اعتمدت الأسلوب العلمي في الإدارة و التنظيم ، مركزة في ذلك على تصميم الوظيفة بالطريقة التي تؤدي إلى تقليص الوقت و الجهد للعاملين إلى أدنى ما يمكن ، إضافة إلى اختيار و تدريب العاملين و تحفيزهم ماديا. و لقد استخدمت الإدارة العلمية هذه المداخل من أجل ترشيد و عقلنة أداء العاملين، وبهذا تكون مدرسة الإدارة العلمية قد أحدثت ثورة حقيقية حول موضوع الأداء و محدداته ، حيث كان الانشغال الرئيسي لهذه المدرسة هو موضوعية الأداء ، أما التقنيات التي ركزت عليها في عملية التقييم فهي معايير التقييم ، ففي تقاليد هذه المدرسة اعتمدت نظام التنقيط في الوظيفة كتأكيد لاتجاهها الموضوعي ، لذلك فقد حددت المعايير التي تتطلبها الوظيفة وهي تسعى إلى تطويرها بأكثر موضوعية ، و ترجمت هذه المتطلبات و شروطها في شكل سلوكيات متعلقة بالأداء.

وهكذا تكون المدرسة قد حددت الأداء و مستويات الكفاءة، كما اعتمدت مدرسة الإدارة العلمية على عملية تقييم الأداء كوسيلة لإعادة تصميم الوظائف، و بما يعزز من استخدام الأساليب العلمية في الأداء.

أما مدرسة العلاقات الإنسانية ركزت على المورد البشري، حيث اعتبرته العنصر الأساسي في الإدارة ، كما ركزت في دراستها على الحوافز ، القيادة ، التدريب والاتصالات، كأساس لبناء علاقات إنسانية ، تؤدي إلى رفع كفاءة الفرد و الوحدة التي يعمل فيها ، و بناءا على هذا فقد ركزت في عملية قياس و تقييم الأداء على مقابلة التقييم ، التي ظهرت من خلال نظرية التحفيز ، مركزة على رغبة الفرد في الحصول على التقدير ، و كذا رغبته في تحقيق الاعتراف به و بأدائه ، مما يعزز الدوافع و الرغبة عنده ، حيث تسمح المقابلة منتهية الوقت المناسب للاستماع و الاتصال ، الذي من شأنه أن يقلل من الكثير من الانقلابات اليومية في الحياة اليومية للمؤسسة، و جاء التأكيد على مقابلة التقييم لأنها المصدر الذي يؤكد على مبدأ العلاقات المتضامنة في المنظمة ، والاتصال الحقيقي بين الأطراف الفاعلة ، وبالتالي تصبح المقابلة غاية في حد ذاتها. إذن فان مدرسة العلاقات الإنسانية اعتبرت مسألة موضوعية الأداء مسألة ثانوية على عكس مدرسة الإدارة العلمية التي ركزت عليها ، أي يمكن تقادي الذاتية بالإعداد الجيد

## الفصل الثاني: الأداء الوظيفي - مدخل نظري -

للمشرفين على عملية التقييم . وبالإضافة إلى تركيز هذه المدرسة على مقابلة التقييم كأداة من أدوات التحفيز، دعت إلى ضرورة المزج بين المعايير الموضوعية و السلوكية.

أما مدرسة تسيير الموارد البشرية ركزت هذه المدرسة دراساتها حول القرارات الإدارية ، حيث تقوم هذه النظرية على تحديد مسؤوليات و أعباء كل فرد تحديدا دقيقا ، كما ترسم له الأهداف التي بمقتضاها يصدر القرار ، أما المقاربة النظرية لتسيير الموارد البشرية في موضوع تطورات اتخاذ القرار ، فهي تثير سؤالا هاما حول الدور الذي تلعبه عملية التقييم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية مثل القرارات المتعلقة بالرواتب ، التعيين ، التدريب ... ، حيث بينت المعاینات أن القرارات المتعلقة بالرواتب لا تتعلق بنتائج التقييم ، أما قرارات التعيين فهي ترجع إلى علاقات اجتماعية بعيدة عن الاقتراحات المقدمة عند إجراء مقابلة التقييم.(الهييتي، 2003، الصفحات 198-199)

### الفرع الثالث: اهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي

يتضح مما سبق أن عملية تقييم أداء العاملين من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة والمؤسسة عند قيامها بعملية التقييم ، تستهدف تحقيق الأهداف التالية:

#### 1- الأهداف على مستوى المنظمة:

من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية تحقيقها من خلال عملية التقييم على مستوى المنظمة ما يلي:

- تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط و التكامل بين الأهداف التنظيمية ( الإستراتيجية) و نشاطات العاملين ، و خصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية و المتمثلة بالمنتجات المحددة مسبقا ، لذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرنا يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المنظمة.
- تحسين المحيط الاجتماعي للعمل: إذ تساعد عملية تقييم الأداء على توضيح أساليب التعايش في المنظمة ، و تحسين العلاقات ، " حيث يمكن القول أن تقييم الأداء هي وسيلة تنمية و زيادة الانسجام و الترابط بين الأفراد و المنظمة ، الأمر الذي يصعب تحقيقه غالبا في المنظمات ذات الثقافة التقليدية ( الجامدة ) و السلطوية و البيروقراطية.
- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على إعداد سياسة جيدة للرقابة ، فلكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم ، فإن الأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمة على أداء العاملين ، و نقاط القوة و الضعف فيه ، وهذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المنظمة.
- تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج و سياسات التوظيف عن طريق الربط بين العائد و التكلفة.

- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.

- تقويم برامج و أساليب إدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر وظيفة تقييم الأداء بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة و متابعة باقي وظائف إدارة الموارد البشرية، فهي الوظيفة التي تقع عند ملتقى جميع أنشطة الموارد البشرية (التدريب، الحوافز، الترقية ، تخطيط القوى العاملة .... )

- وفير التوثيق للملائم للقرارات الإدارية والأسباب التي بنيت عليها.

- المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية.

#### 2- الأهداف على مستوى العاملين:

تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد الفناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة تقع تحت عملية التقييم ، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت و يتجنبوا العقوبات.

## الفصل الثاني: الأداء الوظيفي - مدخل نظري -

- مقياس لأدائهم : " حيث تعتبر هذه الغاية الأكثر تبريرا في العديد من أنظمة التقييم الموجودة في العديد من المنظمات ، و المقصود بها هو قياس مستوى أداء العاملين مقارنة بمعايير خاصة ( مرتبطة بتعريف الوظيفة ، المهام المستمرة ، الأهداف السنوية ) ، أو مقارنة بميزات عامة في حالة التقييم النقطي المحض.

### المطلب الثاني: مراحل تقييم الأداء الوظيفي و مجالاته

#### الفرع الأول: مراحل تقييم الأداء الوظيفي

إن الممارسة التطبيقية لنظام تقييم أداء العاملين تتم وفق خطوات متسلسلة مبنية على أسس منطقية ، أولى هذه الخطوات هي وضع توقعات الأداء ، تليها مراقبة التقدم نحو هذه التوقعات و المعايير ، بعدها يتم مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية من خلال عملية التقييم الرسمي للأداء، و على ضوء النتائج التي تقدمها هذه الخطوة يتم اتخاذ مجموعة من القرارات الإدارية ، كما تتخذ مجموعة من الإجراءات لتحسين الأداء مستقبلا ، و فيما يلي نتعرض بالتفصيل لكل هذه الخطوات (بعجي، 2007، الصفحات 51-71).

#### 1- وضع توقعات الأداء:

تعد هذه الخطوة أولى خطوات نظام التقييم، حيث يتم التعاون فيها بين المنظمة و العاملين على وضع توقعات الأداء ، و الاتفاق حول المهام المطلوبة و النتائج التي ينبغي تحقيقها ، و بالتالي يصبح هذا الاتفاق الدافع و الموجه لإنجاز العاملين ، و أساس تقييم أدائهم و كفاءتهم.

✓ تحليل و وصف الوظائف: يساهم تحليل و وصف الوظائف في العديد من أنشطة و برامج إدارة الموارد البشرية، حيث تعد نتائج تحليل و وصف الوظائف الركيزة الأساسية لضمان نجاح أي برنامج يتعلق بالموارد البشرية.

✓ وضع الأهداف: يتم أولا تحديد أهداف المنظمة التي تعتبر قبلة جهود الإدارة و العاملين، و على ضوء هذه الأهداف تصاغ أهداف إدارة الموارد البشرية، و باقي الإدارات الأخرى بالمنظمة، بعدها يتم تحديد أهداف التقييم. و تمثل هذه الأهداف مرشدا للرؤساء في عملية تقييم أداء مرؤوسهم، و التأكد من مدى إسهاماتهم في تحقيق هذه الأهداف، حيث أن عدم وضوح أهداف المنظمة، و كذا أهداف تقييم الأداء يشكل نقصا في مدخلات عملية التقييم.

✓ بناء معايير الأداء: و يعتبر تحديد المعايير أمرا ضروريا لنجاح عملية تقييم الأداء ، إذ يساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب بخصوص تحقيق أهداف المنظمة و توجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء. و يتم بناء معايير الأداء انطلاقا من النتائج التي تقدمها عملية تحليل و وصف الوظائف ، حيث تختلف هذه المعايير باختلاف مواصفات الوظيفة ، فهناك الوظائف التي تتطلب التركيز على المعايير الكمية ( حجم المخرجات مثلا ) ، و وظائف تتطلب التركيز على المعايير النوعية ( السلوكيات و المهارات ) ، و أخرى تتطلب التركيز على كل من المعايير الكمية و النوعية.

#### 2- مراقبة تقدم الأداء:

تأتي هذه الخطوة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل ، قياسا إلى المعايير و التوقعات الموضوعية سابقا ، حيث تساعد هذه الخطوة على توفير قاعدة من المعلومات عن كيفية إنجاز العمل و الانحرافات التي قد تحدث في الأداء ، و محاولة معالجتها ، من خلال البقاء على اتصال و علم بما يحدث أثناء فترة الأداء ، و بالتالي الوصول في الأخير إلى تقييم دقيق و موضوعي لأداء العامل ، و

## الفصل الثاني: الأداء الوظيفي- مدخل نظري-

في هذا السياق تطرح عدة تساؤلات تتعلق بالعناصر التي يجب مراقبتها و الأساليب المستخدمة في هذه المراقبة. و يتم في الغالب مراقبة أربعة مجالات أساسية هي:

✓ مقارنة النتائج: تهدف المؤسسة الاقتصادية مهما كان حجمها و القطاع الذي تنشط فيه إلى تحقيق عدة أهداف يمكن تصنيفها إلى فئتين: أهداف اقتصادية (زيادة الإنتاجية) ، و أهداف اجتماعية (زيادة مستوى الرضا الذي يحصل عليه العامل من عمله).

✓ مراقبة الفعالية: تعتبر الفعال من المؤشرات التي يمكن من خلالها الحكم على الأداء الإجمالي ، حيث تعبر عن العلاقة بين الأهداف المحققة و الوسائل المستعملة لتحقيق هذه الأهداف ، أو كما يعبر عنها الأمريكيون (right thingsdoing) و من بين المقاييس التي تستخدم لقياس الفعالية : الأرباح المحققة ، مبيعات العامل الواحد ، كلفة التدريب للعامل الواحد دوران العاملين ، دوران المخزون ، استغلال العمالة المهنية ، العائد على الاستثمار....

✓ مراقبة التقدم في العمل: يمكن مراقبة التقدم نحو النتائج من خلال عدة طرق مختلفة أهمها ما يلي: - المقاييس المرحلية للنتائج : وفق هذه الطريقة يتم تقسيم الفترة الزمنية إلى عدة أجزاء و قياس النتائج في بداية كل جزء من هذه الفترة ، و من ثم مقارنة تلك النتائج مع النتائج النهائية المرغوبة وبهذا يتم التعرف على كيفية سير الأعمال و القيام بالتعديلات الضرورية إذا اقتضى الأمر .

- الحوادث المترابطة : حيث يمكن إيجاد علاقة سببية مباشرة بين حوادث معينة و المخرجات على سبيل المثال يمكن إيجاد علاقة سببية بين عدد المكالمات الهاتفية التي يقوم بها مندوب مبيعات و المبيعات الإجمالية ، و بالتالي محاولة زيادة حجم المبيعات من خلال زيادة عدد المكالمات الهاتفية. - خطوات الفرعية للمشروعات : حيث يتم تجزئة أعمال المشاريع إلى خطوات فرعية و ذلك أثناء مرحلة التخطيط ، و يمكن تحديد الميزانية ، و المواعيد المحددة لتنفيذ هذه الخطوات الفرعية ، و التي تصبح القاعدة و الأساس في مراقبة التقدم نحو إنجاز المشروع .

- مراقبة أساليب و إجراءات العمل : تعتبر وسائل و إجراءات العمل مجالات إضافية لأداء الفرد يمكن مراقبتها ، حيث يمكن من خلال هذه المراقبة الحصول على معلومات توضح عما إذا كان العمل يتم تنفيذه حسب الإجراءات و الأنظمة المتفق عليها ، و هل يتم إتباع إجراءات السلامة و حفظ الملفات و التقارير الضرورية بالشكل الملائم ، هل الوسائل التي يستخدمها العاملون عند التعامل مع العملاء و المنافسين تتوافق و المستوى الأخلاقي المراد المحافظة عليه.

- مراقبة عادات العمل : وهي تعبر عن الاتجاهات الشخصية التي يتبعها الأفراد في أعمالهم ، و التي قد تسهل أو تتدخل في تنفيذ تلك الأعمال، و تتضمن تلك العادات : النظام ، الدقة ، النظافة المحادثات الاجتماعية مع العملاء أو الزملاء.

### 3- التقييم الرسمي للأداء ( مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير)

بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة ، و التعرف على مستويات أدائهم ، و عملية تقييم الأداء الفردي ليستنهاية بذاتها ، فهي المرحلة التي تسمح بتقديم معلومات يتم على ضوءها اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة ، و كذا إمداد العاملين بتغذية مرتدة حول أدائهم من خلال مقابلات التقييم ، إضافة إلى أنها العملية التي يتم من خلالها تحديد المواقع التي تتطلب تعديل أو تحسين في الأداء.

### 4- التغذية العكسية:

بعد القيام بخطوة تقييم الأداء الفردي للعاملين في المنظمة ، وإعداد تقارير تقييم الأداء، تأتي الخطوة التالية المتمثلة في إخبار المرؤوسين بنتائج التقييم ، حيث أنه من حق كل موظف أن يعرف نتائج التقييم و يعرف جوانب القوة و الضعف في أدائه ، و أن يناقشها مع رئيسه بحرية تامة من أجل

## الفصل الثاني: الأداء الوظيفي- مدخل نظري-

معرفة مدى تقدمه في العمل و ما هو متوقع منه من قبل الإدارة ، و يتم هذا من خلال ما يسمى بمقابلة التقييم ، التي تحمل التغذية العكسية للعاملين حول كل ما يتعلق بأدائهم ، حيث أصبح من الثابت علميا أن مقابلة التقييم ذات تأثير كبير على الأداء المستقبلي للأفراد ، وعلى تحفيزهم في العمل.

5- اتخاذ القرارات الإدارية:

تعطي عملية التقييم الرسمي لأداء الأفراد معلومات قيمة لازمة لاتخاذ عدة قرارات إدارية هامة ، من بين هذه القرارات : قرارات متعلقة بالرواتب ، قرارات متعلقة بالترقية ، قرارات متعلقة بتعيين المسار الوظيفي ، قرارات متعلقة بإنهاء الخدمة و أخرى بالتنقل و التحويل.

### الفرع الثاني: مجالات تقييم الأداء

هناك عدة آراء لتحديد مجالات تقييم الأداء لذلك نذكر منها: (الدحلة، 2011، صفحة 25)

1- الرأي الأول : يحدد مجالات تقييم الأداء في الآتي:

- المعلومات .
- الاتجاهات .
- المهارات.

2- الرأي الثاني : يحدد مجالات تقييم الأداء في الآتي:

- الجودة
- كم الانجاز وقت محدد التكلفة
- السلوك

3- الرأي الثالث: يحدد مجالات تقييم الأداء في الآتي.

- الكمية ( العدد) . .
- الجودة ( الكيفية)
- الوقت ( الزمن)
- لإجراءات ( العملية).

4- الرأي الرابع : يحدد مجالات تقييم الأداء في الآتي:

- الإنتاجية
- الفعالية
- الكفاءة
- النوعية
- تحقيق الربح
- النمو

- رضا العاملين

- رضا العملاء

- التجديد و الابتكار

5- الرأي الخامس : يحدد مجالات تقييم الأداء بشكل تفصيلي في الآتي :

- المهارة في أداء المهام

- عدد الوحدات المنجزة .المعلومات

- الانضباط و الالتزام بالمواعيد .المبادئ و الايجابية

## الفصل الثاني: الأداء الوظيفي- مدخل نظري-

- نمط التعامل مع الزملاء و الرؤساء و المرؤوسين و العملاء .
- الأخطاء الفنية في العمل .
- مهارات الاتصال و القيادة و تحليل المشكلات و اتخاذ القرارات.

### المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء

طرق تقييم الأداء هي الأداة التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير كفاءة العامل، و التي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم أدائه ، و تشير الأبحاث و المؤلفات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية على أن هناك طرق مختلفة لتقييم أداء الأفراد يمكن حصرها في مجموعتين رئيسيتين ( تقليدية و حديثة ) (بعجي، 2007، الصفحات 26-36).

#### الفرع الأول: الطرق التقليدية:

و تضم عدة طرق أهمها:

##### 1- طريقة التدرج البياني:

تعتبر هذه الطريقة من أقدم و أبسط الطرق و أكثرها شيوعا ، و يقاس أداء الموظف حسب هذه الطريقة وفق معايير محددة مثل : نوعية الأداء ، كمية الأداء ، التعاون ، الحضور في المواعيد ... الخ ، حيث يتم استخدام مقياس متدرج الدرجات لكل صفة أو عنصر من عناصر التقييم يبدأ هذا المقياس مثلا بالقيمة 0 كأدنى درجة في التقييم و ينتهي بالقيمة 10 أو 20 كأعلى قيمة ، و يقوم المشرف بوضع علامة الدرجة التي يراها مناسبة لتقدير الشخص فيما يخص الصفة المقاسة، و يمكن للمشرف أن يستعمل هذه الطريقة بسهولة ، فهي تسمح بالتبويب الإحصائي لتساعد المسؤولين على التعرف على نواحي التركيز و التشتت و اتجاهات الأفراد فيما يتعلق بالصفات المتضمنة في القائمة.

و رغم بساطة هذه الطريق و سهولتها إلا أنه يعاب عليها افتراض أوزان واحدة لكل الخصائص، رغم اختلاف هذه الخصائص عن بعضها البعض ، كما أن المعايير المستخدمة فيها ليست دقيقة ، إلى جانب احتمال تحيز المشرف القائم بالتقييم ، و قد لا ترتبط بعض الخصائص المدرجة في نموذج التقييم بالوظيفة المراد تقييمها.

##### 2- طريقة الترتيب:

تقوم هذه الطريقة بمقارنة الأفراد الخاضعين للتقييم بعضهم ببعض في الكفاءة العامة للأداء، حيث يتم ترتيب الأفراد تصاعديا أو تنازليا حسب أحسنهم و أقلهم كفاءة، و هي نوعان:

- طريقة الترتيب البسيط : يقوم المقيم وفق هذه الطريقة بترتيب الأفراد ، تنازليا وفق درجة و جودة الدرجة المقاسة لديهم ، حيث يختار المقيم من بين قائمة أسماء الأفراد محل التقييم الفرد الذي يملك أكبر قدر من الصفة المقاسة و يعطيه رتبة ( الأول ) ، ثم الفرد الذي يليه إلى أن يتم ترتيب جميع الأفراد في القائمة.

- طريقة المقارنة الثنائية : يتم فيها مقارنة أداء كل عامل مع أداء مجموعة العمل ، و العامل الذي يحصل على تفضيلات أقل يرتب على أنه الأسوأ ، بمعنى أن المقارنة هنا تكون بين أزواج من العاملين.

و المشكلة الرئيسية في استخدام هذه الطريقة تتمثل في الوقت الذي تستغرقه في حالة كبر عدد الأفراد المراد تقييمهم ، حيث أنه كلما زاد عدد الأفراد زادت المجموعات الثنائية ، كما أن هذه الطريقة لا تصلح لأغراض التدريب و الترفيع و النقل ، لأنها لا تحدد النقائص في الأداء كما أنها لا تستند إلى معايير الوظيفة ، إضافة إلى أن هذه الطريقة لا تتصف بالموضوعية ، لأنها تعتمد على الحكم الشخصي للمقيم ، بمعنى إمكانية تحيزه في عملية الترتيب.

##### 3- طريقة قوائم المراجعة:

## الفصل الثاني: الأداء الوظيفي- مدخل نظري-

تعتمد هذه الطريقة على قائمة مراجعة بأسئلة و عبارات محددة حول أداء الموظف ، و يقوم الرئيس المباشر بالإجابة على هذه الأسئلة ، ثم تقوم بعد ذلك إدارة الموارد البشرية بإعطاء أوزان لهذه الإجابات ( دون علم القائم بالتقييم ) وفقا لأهمية و وزن كل عبارة أو سؤال .

و من مميزات هذه الطريقة بساطتها و إمكانية تحويلها لتناسب كل مجموعة من الوظائف غير أن أهم عيوبها هو عدم علم القائم بعملية التقييم بالأوزان المعطاة لكل سؤال، إضافة إلى أنها تتطلب وقتا طويلا، و ليس بالسهل بمكان تجميع و تحليل ، و وزن عدد العبارات من خصائص الفرد و مساهمته.

إذن كانت الطرق الثلاثة السابقة أهم طرق التقييم التقليدية، و لقد تميزت هذه الطرق باعتمادها على السمات الشخصية للمرؤوسين بدلا من اعتمادها على الأهداف الممكن قياسها للأداء، كما أنها عرضة للتحيز الشخصي للرؤساء مما يفقدها الموضوعية ، و كنتيجة لهذه النقائص التي تميزت بها الطرق التقليدية ، بدأ الاتجاه نحو طرق أكثر حداثة و موضوعية، أهم هذه الطرق سيتم التطرق إليها في الفرع الثاني من طرق التقييم ألا و هي الطرق الحديثة.

### الفرع الثاني: الطرق الحديثة

أهم هذه الطرق ما يلي:

#### 1- طريقة التوزيع الاجباري:

تهدف هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم ، و الميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين ، لذلك تلزم بعض المنظمات الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري الطبيعي و يقتضي هذا التوزيع بأن يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة بالنسب التالية 10%، 20%، 40% .

و رغم أن هذه الطريقة تتسم بسهولة وبساطة تطبيقها، إلا أنها تفترض أن كل مجموعات من العاملين تنقسم إلى ممتاز ، ضعيف ، مقبول وهذا افتراض غير صحيح ، كما أنه يتطلب عدد كبير من العاملين ، فقد نجد مثلا أن جميع العاملين في بحوث التسويق يتصفون بالأداء الممتاز لعلمهم ، لكن حسب هذه الطريقة يكون المقيم مضطرا لتصنيفهم و توزيعهم إلى: جيد ، ضعيف و ممتاز ، و هذا ليس من العدل ، الأمر الذي يقضي على روح المبادرة و المنافسة بينهم.

#### 2- طريقة الاختيار الاجباري:

جاءت هذه الطريقة علماء النفس الصناعي خلال الحرب العالمية الثانية ، لقياس أداء الضباط في الجيش الأمريكي ، و لم تلبث الشركات الصناعية أن استعملت هذه الطريقة في تقييم أداء عاملها ، حيث تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل ، تحتوي كل مجموعة على أربع جمل و من هذه الأربع جمل ، جملتان تمثلان الصفات المرغوبة ، و الجملتان الباقيتان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الفرد ، و يقوم الرئيس باختيار عبارتين فقط ، واحدة تعبر عن الصفة المرغوبة ، و الأخرى تمثل الصفة غير المرغوبة في أداء الصفات المرغوبة ، و الجملتان الباقيتان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الفرد ، و يقوم الرئيس باختيار عبارتين فقط ، واحدة تعبر عن الصفة المرغوبة ، و الأخرى تمثل الصفة غير المرغوبة في أداءه.

لكن الرئيس حينما يقرأ العبارات كلها ، لا يدري على نحو دقيق أيها سيحسب في صالح العامل أو ضده ، فهو لا يعلم الأوزان المخصصة للعبارات أو قيمها ، و كل ما هو مطلوب منه هو أن يختار بموضوعية إحدى الإجابتين بوضع عبارة: (نعم) أو (لا) أمام كل إجابة. و تتسم هذه الطريقة بالموضوعية ، لان المقيم في هذه الطريقة يجهل العبارات الإيجابية التي تصف الأداء الجيد للفرد ، من العبارات السلبية و بالتالي تقل درجة التحيز في هذه الطريقة ، كما أنها لا تتطلب أي نوع من تدريب الرؤساء ، إلا أنه يعاب عليها أنها لا تتيح للرئيس معرفة الأوزان النسبية للعبارات و القيم المخصصة لها

## الفصل الثاني: الأداء الوظيفي- مدخل نظري-

، إضافة إلى أنه لا يستطيع مناقشة التقييم مع مرؤوسيه لوضع خطط إصلاح و تطوير الأداء ، إضافة إلى أنها طريقة صعبة و معقدة في محتوياتها.

3- طريقة الأحداث الحرجة:

تتضمن هذه الطريقة قيام الرئيس المباشر بتدوين الأعمال(الأحداث) الإيجابية أو السلبية التي يلاحظها على أداء الفرد لأعماله خلال فترة التقييم، و بعدها يتم إعطاء قيمة لكل حادثة على حسب أهميتها في العمل، حيث تكون هذه القيم على درجة من السرية، و من ثم يتم الاحتفاظ بها و استخدامها للدلالة على مستوى أداء الفرد، حيث يتم استبعاد الحوادث التي لا تميز بين الأداء الفعال و الأداء غير الفعال . و من مزايا هذه الطريقة أنها تساعد الرئيس على إبراز نواحي الضعف و القصور في أداء العاملين، و بالتالي تلافي هذا القصور و العمل على تحسين الأداء مستقبلا، كما تحسن من مستوى إشراف الرئيس ، لأن الرئيس حسب هذه الطريقة مجبر على ملاحظة أداء مرؤوسيه لتسجيل الوقائع التي تحدث علىأدائهم ، كما أنا تقلل من درجة تحيز المقيم لأنه ليس على علم بقيم المعايير المستخدمة . و رغم هذه المزايا إلا أنه يعاب على هذه الطريقة ، أن الرئيس سيميل إلى ممارسة الرقابة المستمرة و اللصيقة على مرؤوسيه ، و هذا يسبب المضايقة لهم ، كما تتطلب هذه الطريقة مشرفين على مستوى عال من الكفاءة و المقدرة ،حتى يتمكنوا من الإلمام بجميع الحوادث التي تقع في أداء الفرد.

4- طريقة التقرير المكتوب:

و هي طريقة يقوم فيها المشرف أو المدير بكتابة تقرير تفصيلي على الموظف، يصف فيه نقاط القوة و نقاط الضعف التي يتصفبها، إضافة إلى المهارات التي يملكها هذا الموظف و يمكن تطويرها مستقبلا، و كذا إمكانية التقدم الوظيفي، أو ترقية هذا الموظف . و لكن بالرغم من المعلومات التي يمكن للتقرير أن يوفرها، إلا أنه لا توجد مواصفات معيارية خاصة بهذا التقرير و مكوناته، كما أنه يعتمد على مهارة القائم بإعداده، و يحتاج إلى وقت طويل لإنجازه، خاصة إذا كان عدد المرؤوسين كبير.

5- طريقة قوائم المراجعة:

تصمم هذه القوائم لتقييم السلوك المطلوب لأداء الوظيفة بنجاح مركزة على السلوك الوظيفي الذي يؤدي في العمل ، و بافتراض أن هذا السلوك سوف يؤدي إلى الأداء الفعال في الوظيفة " ، هذه القوائم هي عبارة عن قوائم تشرح جوانب كثيرة من أداء المرؤوسين في العمل و الصفات الواجب توافرها فيهم ، و ذلك من خلال القيام بعملية تحليل الوظائف ، بغية تحديد أبعادها ( المسؤوليات و الواجبات التي تكونها ) ، مع تحديد نماذج السلوك الفعال ، و غير الفعال لكل بعد من أبعاد الوظيفة و مسؤولياتها، و من ثم إعطاء تقدير ( ممتاز ، جيد جدا ، مقبول ، ضعيف ، ضعيف جدا ) لكل نموذج من نماذج السلوك المحددة من منظور فعاليته و عدم فعاليته ، في إنجاز المسؤولية المقررة ، و بعد تحليل نماذج السلوك المختلفة و تقدير مدى ارتباطها بمسؤوليات الوظيفة ، يتم الاحتفاظ فقط بتلك السلوكيات المرتبطة فعلا بالوظيفة . تتميز هذه الطريقة بأنها طريقة دقيقة في القياس مقارنة بالطرق السابقة في تقييم أداء الموظف، حيث أن مقاييس التقييم واضحة، كما أن نماذج سلوكيات الأداء أعدت بدقة ، و بالإمكان ربطها بمقاييس معروفة ( ممتاز ، ضعيف ، مقبول،...) ، إلا أنها طريقة معقدة و تحتاج إلى مجهود و وقت كبير في عملية التصميم و التنفيذ ، إضافة إلى أنها تتطلب عدة نماذج لتصميم الوظيفة . كما أن السلوك الفعال خلال فترة معينة قد لا يكون كذلك في مرحلة أخرى.

6- طريقة الإدارة بالأهداف:

طورت من طرف العالم الإداري(Drucker Peter) في أواسط الخمسينات، و هي طريقة تقوم بمقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة، كوسيلة للتغلب على معظم عيوب الطرق التقليدية في الأداء، و تتم هذه الطريقة عبر المراحل التالية:

## الفصل الثاني: الأداء الوظيفي- مدخل نظري-

- تحديد أهداف كمية يمكن قياسها.
  - اشتراك كل من الرئيس ومروسيه في تحديد الأهداف.
  - وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف.
  - تحديد المعايير التي يتم بناءا عليها قياس نتائج الأداء.
- ولكن بالرغم من المزايا التي تمنحها طريقة الإدارة بالأهداف إلا أنه يعاب عليها ما يلي:
- تقيس أداء الفرد في وظيفته الحالية فقط و لا تستطيع الحكم بدقة على نجاحه في وظائف أخرى .
  - تركز على النتائج التي حققها الفرد ، و تعطي القليل من الاهتمام للطرق التي توصل الفرد للنتائج المطلوبة.
  - قد يعطي المرؤوس وزنا كبيرا للأهداف الكمية، مثل الأرباح و التكاليف، و انخفاض درجة اهتمامه بالأهداف الكيفية مثل الأهداف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية .
  - محاولة المرؤوس وضع أهداف سهلة التحقيق حتى يظهر بمظهر حسن النية عند المقابلة مع المشرف بخصوص تقييم المنجزات.
- 7- طريقة إدارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء:
- تعتبر من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل كونها أسلوب تسيير للموارد البشرية ، يترجم الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين،كون المؤسسة اليوم أصبحت لا تستطيع أن تتجاهل أهمية و دور البعد الإنساني، لضمان التزام العمال و انتمائهم و تعاونهم لتمكينها من النجاح ، و تركز هذه الطريقة على المزيج المركب في تقييم الأداء يجمع بين السلوك و خصائص العامل بنتائج العمل ، كما توفر عدة مزايا مقارنة بطرق التقييم السابقة أهمها:
- تقيس الأداء في صورة جودة ، عكس ما تقوم به طرق التقييم الأخرى التي تقيس الأداء في صورة مصطلحات كمية
  - تولي أهمية قصوى لإشراك العمال في العوائد المالية و الجوانب المادية و المعنوية وفقا لمساهمة العاملين في تحقيقها.
  - تعتمد هذه الطريقة على التحسين المستمر في جودة المنتج و النشاط ، من خلال التحسين المستمر في الإجراءات و الأساليب ، عكس الطرق السابقة التي تركز على مساءلة العاملين على نتائج أعمالهم ، و غالبا ما تحاسبهم على أدائهم الماضي.
  - لا تركز هذه الطريقة في التقييم على شكل النتائج و كمياتها فقط ، بل تركز على تزويد العاملين بمعلومات مرتدة حول مجالات التحسين الممكنة في أدائهم ، و هذا يتطلب توافر نوعين من المعلومات:
- معلومات وصفية من المديرين و الزملاء و العملاء.
  - معلومات موضوعية تستند الى عمليات الوظيفة ذاتها، وباستخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة.
- و رغم هذه المزايا لهذه الطريقة عيوب أهمها:
- تأكيد الطريقة على تقييم الأداء الفردي اعتمادا على الخصائص الذاتية مثل التعاون، المبادرة الإبداع وغيرها، وهي خصائص يصعب ربطها بالوظيفة مباشرة، إلا إذا كانت المؤسسة تعمل بشكل متكامل ومهيكل في صورة فريق عمل واحد.
  - صعوبة التحدي الذي تواجهه إدارة المؤسسة في تطبيق هذه الطريقة، التي تحاول من خلالها إيجاد توازن سليم فيما بين مصالح كافة الفئات، والأطراف المختلفة، وتحقيق أدنى درجة من الرضا لجميع الفئات والأطراف

## الفصل الثاني: الأداء الوظيفي- مدخل نظري-

وفي الأخير و بعد استعراض معظم طرق التقييم التي استخدمت في منظمات الأعمال و المشاكل التي تواجه كلا منها ، تبين أن هذه الطرق قد عرفت عدة تطورات و تغييرات ، و لا زالت كذلك ، و هذا بغية تنمية و تطوير أداء الموارد البشرية في المنظمة و توجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة و الفرد معا ، حيث عرفت السنوات الأخيرة عدة اتجاهات تتعلق بطرق التقييم تتمثل في ما يلي:

- الاتجاه نحو التقليل من استخدام الصفات موضوع التقييم مع توسيع و تعميق المعاني المستخدمة.
- الاتجاه إلى استخدام الطرق البسيطة و الاعتماد على أكثر من طريقة .
- المشاركة بأكثر من جهة في المستويات الإدارية في عمليات التقييم.

### المطلب الرابع: الكفاءة الإنتاجية للعمال

يعد موضوع الكفاءة الإنتاجية من المواضيع الهامة التي شددت اهتمام دول العالم عامة، على اعتبار أنها مؤشر للربحية و لكفاءة الأداء في منظمات الأعمال، لهذا تسعى المؤسسات أو المنظمات دوما إلى تنمية قدرات عاملهاوتزويد معارفهم ومعلوماتهم، وذلك من خلال التخطيط لإجراء دورات تدريبية بغرض الحصول على يد عاملة مؤهلة وذات كفاءة وخبرة ومهارة عالية على اعتبار أن الكفاءة الإنتاجية هي عنصر أساسي من عناصر النمو والتقدم الإقتصاديين تنعكس آثاره على الشركة والمستهلك والعمال تعد الكفاءة الإنتاجية الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بهدف تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بمستوى معين وفي وقت معين وبأقل تكلفة ممكنة. ومن خلال هذا المبحث سنتطرق لمفهوم الإنتاجية و أهميتها و كذا اهم أنواعها و مراحل قياسها.

#### الفرع الأول: مفهوم الكفاءة الإنتاجية و أهميتها

##### أولاً: مفهوم الكفاءة الإنتاجية

يعتبر مصطلح الكفاءة الإنتاجية أحد المصطلحات العصرية التي بدأت تفرض نفسها بقوة في أدبيات علوم الإدارة و الموارد البشرية كمدخل حديث لإعادة الهيكلة و الإصلاح الإداري رغم اختلاف الناس في فهمه، وتحليل أبعاده، باختلاف رؤاهم من جهة وبمدى اطلاعهم على خفاياه ودقائقه من جهة أخرى، لا سيما أن ظاهرة الكفاءة الإنتاجية متعددة الجوانب تتحرك خيوطها في مجالات متعددة.

في اللغة العربية نقول فلان كفاء جمع أكفاء. كافأ: كافأ على الشيء مكافأ: جازاه. الكفاء والكفاءة: حالة يكون بها الشيء مساويا لشيء آخر (و نقول لا كفاء له: لا نظير / لا مثيل له. كفاءة: أهلية، جدارة، قدرة الإنسان على أن يؤدي عملا ما أداء حسنا. في اللغة الانجليزية نجد الكتاب يستعملون مصطلح "productivity" وفي اللغة الفرنسية نجدهم يستعملون مصطلح "Productivité" وكلاهما يعبران عن الكفاية أو كفاءة الإنتاجية أو الإنتاجية.

يشير مصطلح الإنتاجية بصفة عامة إلى نسبة المخرجات إلى المدخلات، وتشمل المدخلات ساعات العمل، أو تكلفتها وتكاليف الإنتاج والآلات والمعدات بينما تشمل المخرجات على المبيعات، الدخل، الحصة السوقية، وعلى الرغم من أن مفهوم الإنتاجية قد يختلف باختلاف أنواع النشاط، إلا أنه يظل دائما على علاقة بين قيمة أو كمية الموارد المستخدمة في إنتاج تلك السلع أو الخدمات، وغالبا ما يتم التعبير عن الإنتاجية بالمعادلة التالية:

الإنتاجية = المخرجات / المدخلات.

الكفاءة الإنتاجية تعنى تحديد أفضل كمية من المستخدمة الإنتاجية التي يمكن الجمع بينها لإنتاج حجم معين من الإنتاج على أساس التكنولوجيا السائدة، وعلى أساس إشعار هذه المستخدمة، حيث يمكن تحديد التكلفة الكلية لكل مجموعة من هذه المستخدمة واختيار تلك التي تكون تكاليفها أقل. كما يعرف بعض

## الفصل الثاني: الأداء الوظيفي- مدخل نظري-

الاقتصاديين الكفاءة الإنتاجية على أنها: كمية ودرجة جودة إنتاجية الفرد في الساعة.(حمير، 2010، صفحة 83)

كما يذهب آخرون إلى إن الكفاءة الإنتاجية: " تتكون من جانبين أحدهما تنظيمي وهو حساب الكفاءة والآخر تطبيقي يتعلق باستخدام نتائج القياس لأغراض التخطيط والمتابعة والتقييم. كما تعرف على أنها: الأداء السليم للعناصر المنتجة في أي منشأة، وهو الذي يتم في الوقت الملائم، بالتكلفة المناسبة، وهي المقاسة بوسائل القياس المباشرة وغير المباشرة، وبتابع أسلوب المقارنة المستمرة بين المستويات القياسية الموضوعية أبا كان نوعها والمستويات الفعلية التي يتم تحقيقها في ظل الظروف العادية للعمل.(المصري، 2004، صفحة 12)

مما سبق يمكن القول أن مفهوم الكفاءة الإنتاجية يتبلور في أماكن الحصول على أقصى إنتاج ممكن باستخدام كميات محددة من عناصر محددة ( العمل، الموارد، راسالمال) بعبارة أخرى، تركيز الكفاءة الإنتاجية على دعائم ثلاث تتمثل في الأداء السليم، الوقت السليم التكلفة المناسب.

### ثانياً: أهمية الكفاءة الإنتاجية

الوظيفة الأساسية للإدارة في أي مؤسسة هي تحقيق هدف معين، وتختلف الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات حسب طبيعة نشاط وإمكانيات كل مؤسسة، ولكن المبدأ الأساسي الذي يحكم الإدارة هو ضرورة تحقيق إنتاج معين بدرجة عالية من الكفاءة.

وتستمد الكفاءة الإنتاجية أهميتها من اعتبارها إحدى المؤشرات الأساسية التي يمكن التعرف بواسطتها على مدى حسن استخدام الموارد المتاحة بكفاءة، بالإضافة إلى أنها تعكس مدى كفاءة الإدارة العليا في التنسيق وحسن الاختيار بين البدائل وسلامة التوجيه.

وهذا ما يدعونا إلى التأكيد على أهمية الكفاءة الإنتاجية التي تعتبر هدفاً أساسياً للإدارة في التصورات الحديثة، وتتمثل أهمية الكفاءة الإنتاجية في العناصر التالية(حمير، 2010، الصفحات 87-88):

- إن التخلف يرجع في جزء كبير منه إلى التأخر في استخدام الفن الإنتاجي الحديث والاستفادة من التقدم الفني، مما يؤدي إلى انخفاض الكفاءة الإنتاجية للعمل وللمواد الأولية وللآلات وغيرها. ولهذا السبب تأتي أهمية العمل على زيادة الكفاءة الإنتاجية لكونها عاملاً رئيسياً لزيادة العمل. ولهذا السبب تأتي أهمية العمل على زيادة الكفاءة الإنتاجية لكونها عاملاً رئيسياً لزيادة العمل.

- تزداد أهمية الكفاءة الإنتاجية في مجتمعنا بالنظر إلى ندرة بعض العناصر الإنتاجية كالخبرات والكفاءات الإدارية والتنظيمات ورأس المال العامل، الأمر الذي يتم حسن استغلال تلك الموارد ومحاولة تعظيم العامة منها والشكل التالي يمثل العلاقة بين الإنتاجية والتطور الاقتصادي للدولة بصفة عامة.

- تظهر أهمية الكفاءة الإنتاجية من خلال محاولة الإدارة التوفيق بين جميع الأطراف، حيث تواجه قوى ضاغطة في: المطالبة المستمرة للعملاء بتخفيض أسعار السلع وتحسين جودتها، وفي نفس الوقت في مطالبة العمال بتحسين الأجور وتخفيض ساعات العمل، وتحسن ظروفه بالإضافة إلى اهتمام أصحاب راس المال بزيادة الأرباح، ولا يمكن العمل على إرضاء جميع هذه الأطراف إلا عن طريق الزيادة أو الرفع من الكفاءة الإنتاجية، لأنه بهذه الوسيلة يمكن زيادة الإنتاج وخفض التكاليف مع زيادة أجر العامل وتخفيض أسعار السلع وتحسين جودتها.

- إن تحسين الكفاءة الإنتاجية يعتبر إحدى الوسائل الهامة التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق التوازن بين الصادرات والواردات في الدول التي تواجه مشكلة العجز في الميزان التجاري.

- مما يزيد من أهمية الكفاءة الإنتاجية مواد ارتباطها للمباشر بالمستوى المعيشي للفرد والمجتمع، فارتفاعها يؤدي بالضرورة بالنفع على العمال والمؤسسات والمجتمع ككل.

## الفصل الثاني: الأداء الوظيفي- مدخل نظري-

- كما تظهر أهمية الكفاءة الإنتاجية على مستوى المؤسسة من حيث أنها مؤشر على مدى الاستغلال الفعال للموارد المتوفرة، ووسيلة هامة لرسم سياسة الأجور وتخفيض التكاليف ومراقبة الإنتاج، وهي بذلك تعتبر ذات دلالة كبيرة في تسيير المؤسسة.

الفرع الثاني: أنواع الكفاءة الإنتاجية ومراحل قياسها

### أولاً: أنواع الكفاءة الإنتاجية

يمكن التمييز بين نوعين من الكفاءة الإنتاجية: كفاءة إنتاجية ذاتية وكفاءة إنتاجية فعلية:(المصري، 2004، صفحة 15)

#### 1- الكفاءة الإنتاجية الذاتية:

لكل مصنع أو وحدة إنتاجية إمكانيات وطاقات متميزة خاصة بها تختلف عن طبيعة الوحدات الإنتاجية الأخرى، وهذه الإمكانيات والطاقات تفرض على العناصر المنتجة تحقيق مستويات أداء معينة، قد تتغير تبعاً لتغير الظروف المحيطة بها، ولكنها تعطي في النهاية درجة كبيرة من المستوى الذاتي يختلف قليلاً عن المستوى القياسي.

باستخدام الدراسة التحليلية لجميع العناصر المنتجة المستخدمة بالمؤسسة، يمكن تحديد أفضل أداء يمكن استخراجه من هذه العناصر في الوقت المحدد وبالتكلفة الملائمة وفي ضوء النتائج المستخرجة من هذه الدراسة تتحدد المستويات الذاتية التي يفترض بالعناصر المستخدمة تحقيقها.

وتتغير الكفاءة الإنتاجية الذاتية تبعاً لتغير نوع العناصر المنتجة المستخدمة، أو بتغير الظروف المحيطة والإمكانيات، ومن بين المتغيرات التي ترفع من مستويات الكفاءة الإنتاجية الذاتية نجد مواد أولية جديدة، إضافة الآلات متطورة، القيام بدورات تدريبية وعلى الإدارة الناجحة أن تسعى دائماً إلى رفع مستويات كفاءتها الإنتاجية الذاتية و القيام بالمقارنات الدورية بين هذه المستويات و المستويات القياسية بقصد الوصول إليها أو الاقتراب منها.

#### 2- الكفاءة الإنتاجية الفعلية:

يقصد بها النتائج اليومية للتشغيل و الأداء الفعلي لجميع العناصر المنتجة في المؤسسة عن طريق القيام بالقياس المستمر لهذه الأداء وما يستغرقه من وقت وما يكلفه من مال، فعن طريق استخدام مختلف وسائل القياس تتمكن المؤسسة من تجميع عدد كان من النتائج التي يحققها كل عنصر، وبالتالي تتمكن من تحديد الكفاءة الإنتاجية الفعلية السائدة في الصناعة المماثلة. إذن الكفاءة الإنتاجية تنشق إلى صنفين، ذاتية وفعلية، فالأولى تتغير تبعاً لتغير الظروف المحيطة بها وكذا لتغير نوع العناصر المنتجة المستخدمة.

### ثانياً: مراحل قياس الكفاءة الإنتاجية

تتم عملية القياس وفق ثلاث مراحل متتالية، وتعد هذه المراحل تسلسلاً منطقياً في تحديد الكفاءة الإنتاجية الفعلية ومقارنتها بالذاتية لمعرفة الانحرافات وتصحيحها وفق الإجراءات المعمول بها، وقد يؤدي الأمر إلى تعديل بعض المستويات القياسية إذا كانت أكبر بكثير من إمكانيات وقدرات الأفراد، لذا فإن قيام إدارة المؤسسة بإجراءات تصحيحية يعد بمثابة رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية للأفراد، وفيما نتعرض بالشرح لهذه المراحل:(اللوزي، 2002، صفحة 218)

1- مرحلة القياس الأولية لوضع معايير لقياس الأداء: تقوم على مستوى هذه المرحلة بدراسة شاملة لعنصر العمل في ظل الظروف الواقعية للمؤسسة و الإمكانيات و القدرات الذاتية للأفراد أثناء العملية الإنتاجية، و الغرض من ذلك هو تأكد الإدارة من أن الجهود الذي يبذله كل فرد في العملية الإنتاجية هو مجهود ضروري وليس ضائع، وللتأكد من ذلك لا بد للإدارة من دراسة وتحليل جميع العمليات المتعلقة بعنصر العمل بدقة وعناية حتى نتوصل إلى أفضل واسهل استخدام للمجهود البشري ويتم ذلك عن طريق

## الفصل الثاني: الأداء الوظيفي- مدخل نظري-

استخدام الأساليب العلمية لدراسة الزمن و الحركة، فكلما تمكنت الإدارة من قياس مقدار العمل الضروري أو المطلوب أدائه من الفرد في اليوم كلما تمكنت من تحديد المستويات القياسية أو معايير الإداء يتم على أساسها تحديد الكفاءة الإنتاجية الذاتية للأفراد، ونشير هنا إلى أن دراسة الزمن و الحركة التي قامت بها المدرسة العلمية بقيادة "تايلور وجيلبرت" وغيرهم أعطت نهجا جديدا حول دراسة العمل، حيث أصبحت هذه الدراسات لا غنى عنها لأي مؤسسة تريد رفع الكفاءة الإنتاجية لأفرادها العاملين، لذا نرى من الضروري التعرض لكل من دراسة الزمن و الحركة.

2- دراسة الزمن: إن الغرض من دراسة الزمن هو وضع مستلزمات قياسية أو أنماط زمنية تستخدم كزمن معياري للأداء أو لإنجاز الأعمال، ويعرف الزمن المعياري بأنه "مقياس لزمن العمل المتوقع استغلاله باستخدام الجهد البشري أو الميكانيكي أو الاثنين معا عندما يشترك هذا الجهد في أداء عملية إنتاجية ويقاس الزمن المعياري انطلاقا من العمل الذي يقوم عامل على درجة متوسطة من المهارة في أداء عملية معينة وبسرعة معقولة دون أن يجهد نفسه في العمل، ويعبر عن الزمن المعياري سواء بعدد الوحدات المنتجة في: الساعة أو الدقيقة أو بعدد الساعات أو الدقائق اللازمة لكل وحدة من وحدات الإنتاج.

ولدراسة الزمن يجب أن يفكك العمل إلى العناصر التي يتكون منها، ويتم ذلك من خلال ملاحظة المكلف بالدراسة لأحد العمال، فبعد تحديد عناصر العمل وتدوينها في سجل خاص بدراسة الزمن يقوم المكلف بالدراسة يستحيل الوقت اللازم الذي يأخذه كل عنصر أثناء قيام العامل بعمله، مع الأخذ بعين الاعتبار زمن الاجتهاد و التأخيرات المسموح بها. وتتم عملية القراءة لازمة العناصر عدة دورات حتى يتبين للمكلف بالدراسة انه قد تحصل على القدر الكافي من البيانات اللازمة التي يستخدمها في تحديد الزمن المعياري للعمل، وتعتبر عشر دورات عادة كافية لقراءة كل عنصر، لكن قد يتطلب الأمر مزيدا من القراءات بالنسبة للإعمال الهامة.

3- دراسة الحركة: من الأهداف الأساسية لأي مؤسسة صناعية التحسين وسائل القياس التي تساعد على وضع طرق عمل جديدة أو وسائل انتاج تساعد في تخفيض تكاليف الوحدة من السلع، ومن بين الوسائل المتبعة في هذا الاطار القيام بتخفيض العمل البشري المطلوب لأداء العمليات أو ما يعرف بدراسة الحركة، ويقصد بها دراسة الطرق القائمة للحركة التي يؤديها العمال أثناء العمل ومحاولة التوصل إلى طرق أخرى لتحسين أداء الأعمال. وتعمل دراسة الحركة على تخفيض مجهود العامل المطلوب أدائه، وذلك بتحديد الحركات الأساسية اللازمة لأداء عمل أو الاستغناء عن الحركات غير الضرورية وتقصير بعض الحركات ثم تصميم أكثر الطرق كفاءة في ترتيب هذه الحركات مما يجعلها أقل اجتهادا للعامل.

### الفرع الثالث: مقومات وصعوبات نجاح عملية قياس الكفاءة الإنتاجية

#### اولا: مقومات نجاح عملية قياس الكفاءة الإنتاجية

لنجاح عملية قياس الكفاءة الإنتاجية للعامل، يشترط توفر مجموعة من المقومات تسمح لعملية القياس أن تعطي نتائج صحيحة ودقيقة، ومن أهم هذه المقومات توفر هيكل تنظيمي فعال تتحدد فيه الوظائف والصلاحيات والمسؤوليات بصورة واضحة ومتناسقة وكذا ضرورة توفر خبرة إدارية وتنظيمية تمكن المؤسسة من إدارة أفرادها العاملين بطريقة كفاءة وفعالة كما يستوجب الأمر السعي الدائم نحو تخفيض تكاليف العمل والقضاء على الهدر في موارد المؤسسة. (المصري، 2004، صفحة 106)

- تصميم هيكل تنظيمي فعال: حسب عدد من الدراسات في ميدان الإنتاج يعتبر تصميم وهيكل تنظيمي فعال أول خطوة لتحقيق الكفاءة الإنتاجية. ويعرف الهيكل التنظيمي الفعال على أنه ذلك الهيكل الذي يحدد بدقة ووضوح الوظائف الرئيسية والوظائف الفرعية التي تتضمنها الأنشطة الرئيسية المؤسسة

## الفصل الثاني: الأداء الوظيفي- مدخل نظري-

بحيث تخلق بين هذه الوظائف تدرجا وتسلسلا منطقيًا ومتناسقا مع ضرورة وضع الفرد المناسب في المكان المناسب. كما يعمل الهيكل التنظيمي الفعال على تحديد الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد وتوضيح العلاقات التنظيمية وطرق اتصالها، ويؤمن الهيكل التنظيمي تدفق المعلومات بين الأقسام وبين الأفراد، الأمر الذي يسمح بتهيئة الأجواء للقيام بعملية قياس الكفاءة الإنتاجية للعملية في أحسن الظروف.

- خبرات إدارية وتنظيمية: من مقومات نجاح عملية القياس أيضا ضرورة توافر خبرة إدارية وإدارية تتميز بالكفاءة والفعالية، وبالافتقار التام بأهمية العنصر البشري في تحقيق الأهداف التنظيمية، وبنقته في فعالية معايير القياس المطبقة. ونشير هنا إلى أن إدارة الموارد البشرية والمادية تحتاج لمن يقوم بالتنسيق فيما بينها لضمان حسن الاختيار بين البدائل الصناعة للمؤسسة وللسير الحسن لمختلف الأنشطة والوظائف والعمليات.

- تخفيض تكاليف العمل والقضاء على الهدر في الموارد: يمثل العمل من وجهة نظر التكاليف ذلك الجهد المادي أو العقلي الذي يبذله الأفراد لصناعة منتج معين. وتمثل تكلفة العمل الثمن أو التعويض المدفوع مقابل استخدام العنصر البشري. وتعتبر تكاليف العمل وسيلة لتحقيق أهداف الإنتاج.

### ثانيا: صعوبات نجاح عملية قياس الكفاءة الإنتاجية

هناك العديد من الصعوبات التي تواجه عملية قياس الكفاءة الإنتاجية للعامل، أبرزها: (عقيلي، 2009، صفحة 38)

- صعوبة اختيار فئات القوى العاملة: حيث يصعب اختيار الفئة التي على أساسها تحسب إنتاجية العامل، ويفصل أخذ كل العمال باعتبار أن كل فئة قد شاركت في العملية الإنتاجية.
- صعوبة اختيار الوحدات الزمنية لقياس العمل : وذلك راجع لتعدد هذه الوحدات ومن أهمها عامل/ساعة، عامل/شهر، عامل/يوم والمقياس الأكثر استعمالا هو مقياس عامل/ساعة نظرا لدقته.
- صعوبة جمع أزمنة العمل : نتيجة للاختلافات النوعية مثل المهارة، هذا يؤدي إلى عدم التساوي في كمية الوقت الذي بذلته الفئات المختلفة من القوى العاملة، وبالتالي يؤثر على مستوى إنتاجية العمل.
- صعوبة تحديد مستوى الجودة ومدى تماثله في سائر الوحدات المنتجة : وتبرز هذه الصعوبة بشكل واضح عند إنتاج المؤسسة أكثر من نوع بمواصفات وأسعار مختلفة.
- صعوبة معرفة مدى مساهمة الآلة في مستوى أداء الأفراد.
- صعوبة تحديد دور الإدارة والخبرة التنظيمية بدقة في اتخاذ القرارات التي من شأنها المساهمة في رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد.
- كما لا يجب أن تنسى تأثير الظروف المناخية والداخلية للعمل، مما يصعب معه تحديد مدى مساهمتها في مستوى الكفاءة والإنتاجية للأفراد.
- من هنا يبين لنا أن الكفاءة الإنتاجية للعمل رغم البساطة الظاهرية في قياسها، تحتاج إلى جهود متنوعة مسبقة وتحضيرية.

### المبحث الثالث: علاقة الرقابة الإدارية بالأداء التنظيمي

مما لا شك فيه أن للرقابة الإدارية دور كبير في تحسين الأداء التنظيمي بالمنظمة، و من خلال هذا المبحث سنحاول معرفة علاقة الرقابة الإدارية بكل من أداء المهمة، الأداء التكيفي و الأداء السياقي. **المطلب الأول: اثر الرقابة الإدارية في الأداء المهمة**

## الفصل الثاني: الأداء الوظيفي- مدخل نظري-

تقتضي تحقيق أداء المهمة تحقيق الكفاءة في الأداء في المنظمات التي تقتضي رقابة و تقييما مستمرا للأداء بهدف توجيهه الوجهة الصحيحة، وكلما تفهمت القيادات في وقت مبكر العناصر الأساسية التي تحكم كفاءة الأداء استطاعت أن تستخدمها بفاعلية لتحقيق الأهداف المرجوة . كما يشير الباحثين إلى أن العلاقة وثيقة بين الرقابة و أساليبها وكفاءة الأداء المرغوبة في المنظمات حيث أن الرقابة تعبر الأداء وتصحح الانحرافات وتعمل على التأكد من تحقيق الخطط ، قد يتطلب الأمر لتصحيح الانحرافات إجراء تغييرات في وظائف الإدارة كتعديل أسلوب توجيه ووضع أهداف جديدة أو ضرورة القيام بإجراءات تعديله في البناء التنظيمي و الأخذ بأساليب التطوير التنظيمي لرفع كفاءة الأداء ذلك أن النظام الفعال للرقابة يقتضي تصميمًا مناسبًا يأخذ في الحسبان ظروف البيئة المتغيرة التي تعمل فيها المنظمة.(الديري، 2011، صفحة 25)

### المطلب الثاني: أثر الرقابة الإدارية في الأداء التكيفي

الرقابة الإدارية لها دور فاعل في تطوير أداء المنظمة إلى الأفضل وتعمل على تطوير الأداء من خلال ضبطه واكتشاف الانحرافات وجوانب النقص في أداء المهمة الموكلة لكافة الأشخاص بما فيهم المدراء والمسؤولون وبالتالي حل المشكلة وضبطها ووضع الحلول العلاجية والحلول الوقائية أيضاً ومن هنا ترى بأن الأداء التكيفي هو السلوك التكيفي للعاملين في المنظمات، وبالتالي فهو الوسيلة الرقابية إلى تحقيق الأهداف. ولذلك فإن الرقابة على الأداء تكتسب أهمية لدورها في التعرف على مشكلات الأداء كبيرة و النظر إلى الانحرافات التي تعرقل أنشطة المنظمة، كما أن كفاءة الأداء التكيفي في المنظمات تقتضي رقابة وتقييماً مستمراً بهدف توجيهه الوجهة الصحيحة، وكلما تفهمت القيادات في وقت مبكر العناصر الأساسية التي تحكم كفاءة الأداء، استطاعت أن تستخدمها بفاعلية لتحقيق الأهداف المرجوة .(البراني، قي، و حبتور، 2020، صفحة 8)

### المطلب الثالث: أثر الرقابة الإدارية على الأداء السياقي

كما اشرنا سابقا بان الأداء هو السلوك الوظيفي للعاملين في المنظمات، وبالتالي فهو وسيلة رقابية إلى تحقيق الأهداف لذا فان الرقابة على الأداء السياقي تكتسب أهمية كبيرة نظرا لدورها في التعرف وتوجيه و تحديد الاعمال التطوعية و الاجتماعية التي يقوم بها افراد داخل العمل المثابرة على الحماس والجهد الإضافي حسب الضرورة لإكمال أنشطة المهام الخاصة بنجاح و التطوع للقيام بأنشطة مهمة ليست بشكل رسمي جزءاً من وظيفتك الخاصة و كذا مساعدة الآخرين والتعاون معهماتباع القواعد والإجراءات التنظيمية و إقرار ودعم والدفاع عن أهداف المنظمة و التفاني في العمل. لذا تعمل المؤسسة على توحيد الجهود وتنظيمها في إطار رسمي وتوجيهها لتحقيق الأهداف المطلوبة حتى و إن تعلقت بالجانب الاجتماعي للعمل، و هذا لا يتم الا من خلال وجود نظام رقابي فعال يتم من خلال التنبؤ بسلوك الفرد و توقع أفعاله و محاولة ضبطها و توجيهها. وبالتالي الحفاظ على روح المبادرة والعمل الجماعي و التطوعي للعامل و في نفس الوقت مراقبته و توجيهه بما يخدم مصالح المؤسسة.

### خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء الوظيفي والذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها فرد ما داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمنظمة. مع التطرق إلى مختلف جوانبه، محدداته عناصره من جهة الفرد ومتطلبات الوظيفة، كما ألقينا الضوء بشيء من التفصيل إلى عملية تقييم الأداء والتي يوصي القيام بإجراءاتها للمختصين ذو الخبرة في هذا المجال لما لها من الأثر على الفرد العامل وانعكاساتها على مستوى أدائه، لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لا بد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أدائه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العالية منه.

عموماً ومن خلال كل ما تم تناوله تجدر الإشارة إلى أهمية إبراز قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية والإنتاجية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية ضمن عالم المؤسسات من خلال أداء أفرادها العالي والذي يفرض على المنظمة الاهتمام بالصورة أو العنصر البشري بصفته المحرك الأساسي والهام الذي لا يمكن الاستغناء عنه في أي حال من الأحوال في سبيل الرقي بالمنظمة في عالم المنظمات الناجحة في أعمالها في عالمنا اليوم.

وسنحاول في الفصل الموالي إسقاط كل ما تم التطرق إليه نظرياً على أرض الواقع من خلال التوجه إلى المنظمة محل الدراسة ومحاولة معرفة الرقابة الإدارية في الأداء الوظيفي.



**الفصل الثالث:**  
**الدراسة الميدانية**

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

### تمهيد:

يتناول هذا الفصل بالتحليل الدراسة التطبيقية التي تمت في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد وطب الأطفال وجراحة الأطفال الشهيد عمار قرقب بن عمروس – بسكرة -، فهي بمثابة الإسقاط الميداني لما تم تناوله في الفصول السابقة، من نظريات و اتجاهات و آراء حول الرقابة الإدارية و الأداء الوظيفي و العلاقة التي تكون بينهم، كما تناول هذا الفصل نتائج الدراسة الميدانية و نقوم باختبار فرضيات الدراسة و التأكد من صحتها.

لذا تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث كالآتي:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة أسئلة الدراسة

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

سنقوم بتقديم المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد عمار قرقب ولاية بسكرة من وإمكانياتها المالية والمادية والبشرية. خلال التعريف بها ودراسة هيكلها التنظيمي.  
**المطلب الأول : تعريف بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد عمار قرقب بن عمروس بسكرة**

تقع المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد في وسط مدينة بسكرة حي العالية . كان تخصص طب النساء والتوليد وطب الأطفال وجراحة الأطفال تابع للمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر بسكرة ثم سنة 2003 تم بناء مستشفى مختص في طب النساء والتوليد وطب الأطفال وجراحة الأطفال الشهيد عمار قرقب بن عمروس ب 80 سرير وشمل المصالح التالية- :

- مصلحة الاستجالات وتقع في مدخل المستشفى .
- غرفة العمليات -مصلحة الولادة وما بعدها .
- مصلحة حمل ذو خطورة عالية.
- المخبر .
- مصلحة حديثي الولادة.
- مصلحة أمراض النساء .
- الصيدلية.

### الفرع الأول: تعريف المؤسسة الاستشفائية المتخصصة

وتعرف المؤسسة المتخصصة الاستشفائية بأنها : مؤسسة مختصة ذات طابع إداري يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي ويدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة مجلس إدارة ويسرها مدير وتزود بجهاز استشاري يسمى المجلس الطبي.

### الفرع الثاني: مهام المؤسسة الاستشفائية المتخصصة:

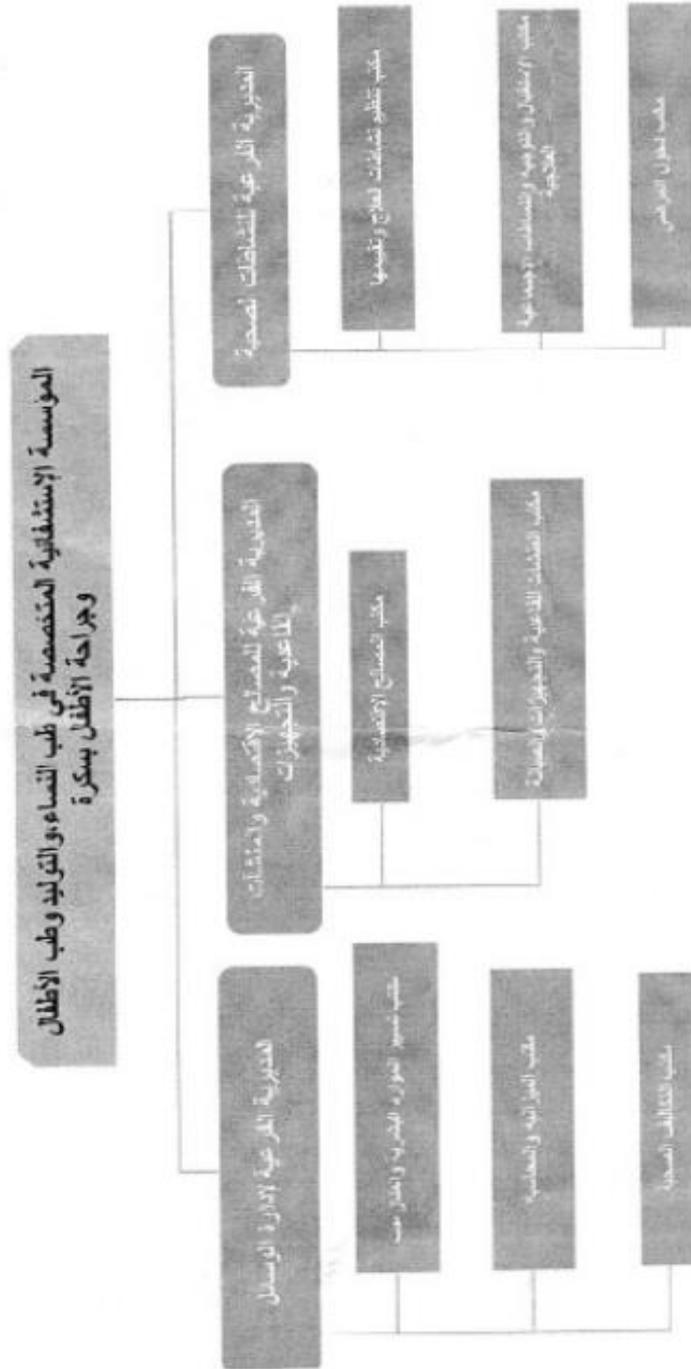
- وتتمثل مهام المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في : .
- تنفيذ نشاطات الوقاية والتشخيص والعلاج وإعادة التكييف الطبي والاستشفاء
  - تطبيق البرامج الوطنية والجهوية والمحلية للصحة.
  - المساهمة في إعادة تأهيل مستخدمي مصالح الصحة وتحسين مستواهم.

**المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد والأطفال عمار قرقب بسكرة**

تتكون المؤسسة الاستشفائية المتخصصة من هيكل واحد وهيكل متعددة متخصصة للتكفل بما يأتي:

**الشكل(4): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية**

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية



المخطط التنظيمي للمؤسسات الاستشفائية المتخصصة حسب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 29 ذي الحجة عام 1418 الموافق 26 أبريل سنة 1998 (\*)

المصدر: من وثائق المؤسسة

المدير: هو مسؤول عن تسيير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة وبهذه الصفة:  
يمثل المؤسسة أمام العدالة وفي جميع أعمال الحياة المدنية.  
- هو الأمر بالصرف فيما يخص نفقات المؤسسة.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

- يعد مشاريع الميزانية التقديرية ويضع حسابات المؤسسة.
- يضع مشروع الهيكل التنظيمي والنظام الداخلي للمؤسسة.
- يقوم بتنفيذ مداورات مجلس الإدارة
- يضع التقرير السنوي للنشاطات ويرسله إلى السلطة الوصية بعد موافقة مجلس الإدارة.
- يقوم بإبرام جميع العقود والصفقات والاتفاقيات في إطار التنظيم المعمول به
- يمارس السلطة السلمية على المستخدمين الخاضعين لسلطته.
- يمارس سلطة التعيين والتسيير على مجموع مستخدمي المؤسسة باستثناء المستخدمين الذين خصص لهم شكل آخر من أشكال التعيين.
- يمكنه تفويض إضائه على مسؤوليته لصالح مساعديه
- المديرية الفرعية للنشاطات الصحية:** تتكون من ثلاث مكاتب:
  - مكتب تنظيم النشاطات وتقييمها : يطبق نشاطات التشخيص والعلاج وإعادة التكييف الطبي والاستشفاء
  - مكتب دخول المرضى :يقوم بالاتصال المباشر بالمواطنين واستقبال المرضى الوافدين الذي تستلزم حالتهم الصحية المكوث في المستشفى حيث يتم تسجيلهم و اعدا ملف القبول للمكوث بالمستشفى.
  - مكتب الاستقبال والتوجيه والنشاطات الاجتماعية العلاجية: يتكفل بجميع الأنشطة والتصريح بحالات الوفاة و المواليد لضبط الحالة المدنية لذي يعتبر هذا المكتب المرآة العاكسة للمؤسسة الصحية.
- المديرية الفرعية لإدارة الوسائل:** يتكون من ثلاث مكاتب :
  - مكتب التكاليف الصحية :يتم على مستواه عقد بين الإدارة والعميل ويقوم بحساب مجموع التكاليف الخاصة بالمرضى .
  - مكتب الميزانية والمحاسبة :يسهر على تنفيذ بنود الميزانية وتسجيل الاعتمادات المالية المعتمدة والممنوحة وتسجيل وجرّد كل العتاد الطبي والإداري من كراسي ومكاتب وأثاث وأجهزة كمبيوتر .
  - مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات: تسهر على تسيير الحياة المهنية للعمال وكافة الموظفين وحسن التكفل بهم من خلال تسيير وضعيتهم المالية والأجور وشؤونهم الإدارية كما تسهر على إعداد جداول الترقية للعمال كل نهاية سنة اعداد كل القرارات الإدارية المتعلقة بتعيينهم وتثبيتهم وترقيتهم وإحالتهم إلى التقاعد .
- المديرية الفرعية للمصالح الاقتصادية والمنشآت القاعدية والتجهيزات:** وتتفرع لمكتبين هما :
  - \_مكتب المنشآت القاعدية والتجهيزات الطبية والصيانة :يسهر على تنفيذ الإجراءات والعمليات الخاصة بصيانة كافة التجهيزات الطبية على مستوى المستشفى.
  - مكتب المصالح الاقتصادية:** يتولى ضمان تموين المؤسسة بمختلف اللوازم المكتبية والأجهزة الطبية والأدوية وكل المستلزمات الضرورية المتعلقة بكافة النشاطات المختلفة: النظافة،الفندقية , الإطعام , الأثاث... وغيرها . بالإضافة إلى الهياكل الإدارية المكلفة بالتسيير لمصالح وشؤون للمؤسسة المتخصصة الاستشفائية بسكرة:

- المجلس الإداري، طبقاً للمواد 10-16 من المرسوم 97-467

- المجلس الطبي، طبقاً للمواد من 20-23 من المرسوم 97-467.

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يتضمن هذا المبحث شرح أداة الدراسة الميدانية التي اعتمدت لاختبار الفرضيات، وكذا الطرق الاحصائية التي اعتمدت في ذلك.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المطلب الاول: اداة الدراسة و ادوات جمع البيانات

الفرع الاول: أداة الدراسة

تم الاعتماد في جمع البيانات الميدانية على استبيان موجه لعمال المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء و التوليد و طب الأطفال ببيسكرة، و خضع في اعداده لجملة من التعديلات شملت ابعاد و المحاور و عبارات القياس باستشارة المشرف.

و جاء الشكل النهائي للاستبيان في ثلاثة اقسام اساسية فصلها في الاتي:

**القسم الأول:** يضم البيانات العامة المتمثلة في الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة.

**القسم الثاني:** يضم عبارات القياس المتعلقة بالاداء الوظيفي يضم (19) عبارة

**القسم الثالث:** خاص بعبارات الرقابة الادارية يتكون من (22) عبارة.

**الفرع الثاني: تحليل متغيرات الدراسة:**

تبعاً لموضوع الدراسة المتمثل في أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي، فإن اختيار سلم ليكارت الخماسي لتوضيح درجات الاهمية لكل عبارة من عبارات القياس الواردة في الاستبيان، يبدو الاكثر قبولاً لمثل هذه الدراسات كما هو موضح في الشكل التالي:

**الجدول رقم (2) : مقياس ليكارت الخماسي**

الدرجة	1	2	3	4	5
الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط المرجح	من 01 الى 1.79	من 1.80 الى 2.59	من 2.60 الى 3.39	من 3.40 الى 4.19	من 4.20 الى 5.00

المصدر: من اعداد الطالبينا اعتمادا على دراسات سابقة

المطلب الثاني: مجتمع و عينة البحث و تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة

أولاً: مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع الدراسة من عمال المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء و التوليد ببيسكرة، قمنا بأخذ عينة عشوائية تتكون من (50) عامل، و تم توزيع عليهم (50) استبيان وقد تم استرجاع ما مجمله (50) جميعها صالحة للتحليل الاحصائي

ثانياً: تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة

ان وصف الخصائص العامة لعينة الدراسة مثلثتها خمس (5) اسئلة تهدف في مجملها لتوضيح بعض الامور التي تساعد في تحليل النتائج فيما بعد، و الجداول الموالية تبين تفصيل هذه الخصائص.

1- الجنس:

**جدول رقم (3): خاصية الجنس لعينة الدراسة**

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	15	30

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

70	35	أنثى
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات Spss

من خلال الجدول أعلاه يمكن أخذ لمحة عن عمال المؤسسة الاستشفائية حيث 30% من العمال ذكورا، و 70% إناثا، و يمكن القول بأن معظم عمال المستشفى من فئة الاناث و هذا نظرا لطبيعة العمل المتعلقة بالنساء و التوليد و التي تستقطب النساء أكثر.

2- السن:

جدول رقم (4): خاصية السن لعينة الدراسة

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	19	38
من 30 إلى 40 سنة	19	38
من 40 إلى 50 سنة	7	14
50 سنة فأكثر	5	10
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات Spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب عمال المؤسسة الاستشفائية بنسبة 38% لأعمارهم أقل من 30 سنة، نفس النسبة للفئة التي تتراوح اعمارهم من 30 إلى 40 سنة، لتأتي في المرتبة الثالثة الفئة من 40 إلى 50 سنة بنسبة 14% وأخيرا الأكبر من 50 سنة بنسبة 10%. ومنه يمكن القول بأن أغلب العمال من الشباب.

3- المؤهل التعليمي:

جدول رقم (5): خاصية المؤهل التعليمي لعينة الدراسة

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
تقني سامي	8	16
ليسانس	9	18
ماستر	6	12
شهادات عليا	2	4
دكتوراه في الطب	2	4
ديبلوم شبه طبي	20	40
قابلة	3	6
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات Spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ بأن نسبة عمال المستشفى لهم ديبلوم شبه طبي بنسبة 40% وهذا يدل على أغلبية العينة من فئة الممرضين، لتأتي بعدها المتحصلين على شهادة ليسانس بنسبة 18%، ثم

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

التقني سامي بنسبة 16% والماستر بنسبة 12%، و كان في العينة 2 الأطباء بنسبة 4%، و أخيرا المتحصلين على الشهادات العليا و الذي بلغ عددهم اثنان بنسبة 2%. كما أضفنا مستوى قابلية وتم الحصول على 3 إجابات بنسبة 6% .

### 4- مجال الوظيفة الحالية:

جدول رقم (6): خاصية مجال الوظيفة الحالية لعينة الدراسة

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
موظف	20	40
رئيس مصلحة	2	4
ممرض	26	52
طبيب	2	4
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات Spss

نلاحظ من خلال الجدول ان أغلب عمال المستشفى هم ممرضون يمثلون ما نسبته 52% من نسبة العمال، ليلبيها بهد ذلك الموظفون في إدارة المستشفى بنسبة 40% ثم الأطباء بنسبة 4% و أخيرا رؤساء المصالح بنسبة 4%.

### 5- سنوات الخبرة:

جدول رقم (7): خاصية سنوات الخبرة لعينة الدراسة

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	18	36
من 5 إلى 10 سنوات	17	34
من 10 الى 15 سنة	9	18
15 سنة فأكثر	6	12
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات Spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب العمال لهم خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 36% ثم الذين لهم خبرة من 5 الى 10 سنوات في المستشفى بنسبة 34% و هو يدل على استقطاب المستشفى للكفاءات مؤخرا، يمكن ارجاع هذا فتح مسابقات التوظيف على نطاق واسع بسبب الاكتظاظ و نقص الأطباء و الممرضين، كما ان العمال الذين لهم سنوات خبرة من 10 الى 15 سنة يشكلون 18%، في حين يمثل العمال الذين لهم 15 سنة فأكثر 12% من حجم العينة.

المطلب الثالث: اختبار معامل ثبات وصدق الاستبيان

أولا: ثبات الأداة

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

لاختبار ثبات الاستبيان تم اختيار مقياس (Cronbach Alpha) الذي يعتبر أحد الاختبارات الأكثر شيوعاً واستخداماً في مثل هذه الدراسات، ويعول عليه كثيراً حيث أعطت نتائج التحليل الجدول التالي:

الجدول (8): اختبار معامل الثبات للاستبيان

المحور	عدد عبارات القياس	معامل الثبات Alpha de Cronbach	معامل الصدق
محور الأداء الوظيفي	19	0.827	0.909
محور الرقابة الادارية	22	0.724	0.850
مجموع محاور الاستبيان	41	0.850	0.921

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول (7) يتبين أنّ معامل ثبات الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" للاستبانة بلغ (0.850) وهي قيمة جيدة، وكذلك كانت القيمة لمحاور الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" (0.827) بالنسبة لعبارات محور الأداء الوظيفي، كذلك في المقابل ما قيمته (0.724) بالنسبة لعبارات محور المتغير الرقابة الادارية، وهو ما يدلّ على أنّ الاستبانة ثابتة أي أنّها تعطي نفس النتائج إذا تمّ استخدامها أو إعادتها مرّة أخرى تحت ظروف مماثلة.

### ثانياً: صدق المحك

أما بالنسبة لما يعرف بصدق الأداة (Validity) والذي يقصد به قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، فهي تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها، و أنّ مضمونها يتفق مع العرض الذي صممت لأجله، وقد تمّ حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" وذلك كما هو موضح في الجدول إذ نجد أنّ معامل الصدق الكلي لأداة البحث هو معامل مرتفع ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، وقد بلغ معامل الصدق الكلي الذي يعبر عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وقيمته هي (0.921) وهو ما يدلّ على صدق أداة الدراسة، وهذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات محور الأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمتها (0.909) في مقابل (0.850) كمعامل صدق الرقابة الادارية.

### ثالثاً: صدق المحتوى أو الصدق الظاهري

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث، ثم عرضها على هيئة من المحكمين من الأكاديميين المختصين في مجال الإدارة، الذين يعملون في جامعة بسكرة (أنظر الملحق رقم 01)، وطلب إليهم أيضاً النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها، وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً. كما قامت الطالبتان بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وأجريت التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح الاستبانة أكثر فهماً وتحقيقاً لأهداف البحث.

وقد اعتبرتا أنّ الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري بصدق محتوى الأداة وبذلك اعتبرت أنّ الاستبانة صالحة لقياس ما وضعت له.

### المبحث الثالث: تحليل ومناقشة أسئلة الدراسة

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

في هذا الجزء من البحث نتطرق إلى تحليل عبارات الدراسة التطبيقية بشيء من التفصيل من حيث طبيعة الاجابة عنها وكذا اهمية كل عبارة بالنسبة لكل بعد.  
المطلب الاول: مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية  
نتطرق في هذا المطلب إلى مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية محل الدراسة من وجهة نظر عمالها.

### الفرع الأول: مستوى أداء المهمة

ومن خلال الجدول الموالي يمكن قراءات مختلف المؤشرات الخاصة بمستوى أداء المهمة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد وطب الأطفال بسكرة.

### الجدول(9): مستوى أداء المهمة بالمؤسسة محل الدراسة

رقم العبارة	عبارات أداء المهمة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	العينة	الاجابات أفراد العام	الأهمية النسبية
01	تحرص على الحفاظ على المستوى العال من العمل	4.64	0.485	موافق بشدة	1	
02	قادر على التعامل مع واجباتي دون الحاجة الى مستوى أشرف عالي	4.64	0.663	موافق بشدة	3	
03	تمتلك حماس عالي في العمل	4.54	0.646	موافق بشدة	4	
04	تدرك ان بإمكانك أداء مهام متعددة من اجل تحقيق الأهداف التنظيمية	4.54	0.813	موافق بشدة	5	
05	تعمل على اكمال مهامك و واجباتك في الوقت المحدد	4.64	0.598	موافق بشدة	2	
06	يومن زملائك أن لديك مستوى أداء عالي في العمل	4.50	0.886	موافق بشدة	6	
	المتوسط المرجح لبعء أداء المهمة	4.583	0.415	موافق بشدة		

### المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال ملاحظة الجدول السابق نلاحظ ان الاتجاه العام لإجابات افراد العينة حول بعد أداء المهمة جاء موافق بشدة بمتوسط مرجح يتراوح بين (4.64) و (4.50)، حيث جاءت في المرتبة الأولى عبارة "تحرص على الحفاظ على المستوى العال من العمل" بمتوسط مرجح (4.64) و انحراف معياري (0.485)، و في المرتبة الثانية نجد عبارة "تعمل على اكمال مهامك و واجباتك في الوقت المحدد" بمتوسط مرجح (4.64) و انحراف معياري (0.886)، أما في المرتبة الثالثة عبارة "قادر على التعامل مع واجباتي دون الحاجة الى مستوى أشرف عالي" بمتوسط حسابي (4.64) و انحراف معياري (0.663)، و في المرتبة الرابعة عبارة "تمتلك حماس عالي في العمل" بمتوسط مرجح (4.54) و انحراف معياري (0.646)، أما في المرتبة الخامسة عبارة "تدرك ان بإمكانك أداء مهام متعددة من اجل

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

تحقيق الأهداف التنظيمية" بمتوسط مرجح (4.54) و انحراف معياري (0.813)، و أخيرا عبارة "يؤمن زملائك أن لديك مستوى أداء عالي في العمل" بمتوسط مرجح (4.50) و انحراف معياري (0.886). و عموما يمكن القول أن الاتجاه العام لإجابات افراد العينة حول بعد أداء المهمة جاء موافق بشدة بمتوسط مرجح (4.583) و انحراف معياري (0.415)، و هو ما يفسر المستوى العالي للعامل في تادية عمله من خلال تعامله ع العديد من الواجبات و المهام دون الرجوع للمشرف و كذا حماسهم و ايمانه العالي بقدراته على تحقيق عال في العمل.

### الفرع الثاني: مستوى الأداء التكيفي

و من خلال الجدول الموالي يمكن قراءات مختلف المؤشرات الخاصة بمكانة الأداء التكيفي بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء و التوليد و طب الأطفال بسكرة.

### الجدول(10): مستوىالأداء التكيفي بالمؤسسة محل الدراسة

رقم العبارة	عبارات الأداء التكيفي	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	العينة	الإجابات أفراد العينة	الأهمية النسبية
01	تقوم باستغلال الذكاء الاجتماعي لتحقيق عمل جماعي أكثر فعالية	4.80	0.452	موافق بشدة	1	
02	بإمكانك التعامل بفعالية مع فريق عملك في مواجهة التغيير	4.66	0.519	موافق بشدة	4	
03	نؤمن دائما أن التفاهم المتبادل يمكن ان يقدم حلول تنظيمية قابلة للتطبيق	4.64	0.693	موافق بشدة	5	
04	عادة ما تفقد أعصابك عندما تواجه انتقادات من فريق العمل	4.76	0.657	موافق بشدة	2	
05	مرتاح جدا لمرونة العمل في المستشفى	4.74	0.443	موافق بشدة	3	
06	تحرص على التكيف بشكل جيد مع التغييرات التنظيمية التي تحدث من الوقت لآخر	4.38	0.830	موافق بشدة	6	
	المتوسط المرجح لبعء الأداء التكيفي	4.66	0.366	موافق بشدة		

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال ملاحظة الجدول الموالي نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات افراد العينة حول بعد الأداء التكيفي كانت موافقة بشدة بمتوسط مرجح يتراوح بين (4.80) و (4.38)، حيث جاءت في المرتبة الأولى عبارة " تقوم باستغلال الذكاء الاجتماعي لتحقيق عمل جماعي أكثر فعالية" بمتوسط حسابي (4.80) و انحراف معياري (0.452) ، أما في المرتبة الثانية عبارة "عادة ما تفقد أعصابك عندما تواجه انتقادات من فريق العمل" بمتوسط حسابي (4.76) و انحراف معياري (0.647)، اما في المرتبة الثالثة عبارة "مرتاح جدا لمرونة العمل في المستشفى" بمتوسط مرجح (4.74) و انحراف معياري (0.443) ، و في المرتبة الرابعة عبارة "بإمكانك التعامل بفعالية مع فريق عملك في مواجهة التغيير" بمتوسط مرجح

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

(4.66) و انحراف معياري (0.519) ، و في المرتبة الخامسة عبارة "نؤمن دائما أن التفاهم المتبادل يمكن ان يقدم حلول تنظيمية قابلة للتطبيق" بمتوسط مرجح (4.64) و انحراف معياري (0.693)، و أخيرا عبارة "تحرص على التكيف بشكل جيد مع التغيرات التنظيمية التي تحدث من الوقت لآخر" بمتوسط مرجح (4.38) و انحراف معياري (0.830).

و عموما يمكن القول أن الاتجاه العام لإجابات افراد العينة حول بعد الأداء التكيفي جاء موافق بشدة بمتوسط مرجح (4.66) و انحراف معياري (0.366)، و هو ما يؤكد على مرونة و فعالية اعمال المؤسسة الاستشفائية في التعامل مع تغيرات الظروف المختلفة، بسبب التفاهم المتبادل بين فرق العمل و كذا استعمال الإدارة للذكاء الاجتماعي لتحقيق الفعالية في العمل.

### الفرع الثالث: مستوى الأداء السياقي

و من خلال الجدول الموالي يمكن قراءات مختلف المؤشرات الخاصة بمكانة الأداء السياقي بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء و التوليد و طب الأطفال بسكرة.

### الجدول(11): مستواالأداء السياقي بالمؤسسة محل الدراسة

رقم العبارة	عبارات الأداء السياقي	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	العينة	لاجابات أفراد العام	الأهمية النسبية
01	تقدم المساعدة لزملائك في العمل عندما يطلبون او يحتاجون ذلك	4.10	0.863	موافق	4	
02	تحب تحمل مسؤوليات إضافية في عملك	4.50	0.735	موافق بشدة	1	
03	تعرب عن تعاطفك مع زملائك في العمل عندما يكونون في ورطة	4.24	0.938	موافق بشدة	2	
04	تعمل على تبادل الأفكار و المعرفة مع أعضاء فريق عملك	3.96	1.228	موافق	6	
05	تعمل على الحفاظ على التنسيق الجيد بين زملاء العمل	4.20	0.926	موافق بشدة	3	
06	تعمل على توجيه الزملاء الجدد في نطاق وظيفتك	3.92	1.338	موافق	7	
07	تتفاعل بفعالية مع زملائك في العمل لحل المشكلات و اتخاذ القرارات	3.98	0.937	موافق	5	
	المتوسط المرجح لبعء الأداء السياقي	4.128	0.559	موافق		
	المتوسط المرجح للاداء الوظيفي	4.44	0.398	موافق بشدة		

### المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال تحليل الجدول السابق نلاحظ ان الاتجاه العام لاجابات افراد العينة حول بعد الأداء السياقي جاء ما بين الموافق و الموافق بشدة بمتوسط مرجح يتراوح ما بين (4.50) و (3.92) ، حيث جاءت في المرتبة الأولى عبارة "تحب تحمل مسؤوليات إضافية في عملك" بمتوسط مرجح (4.50) و انحراف معياري (0.735) ، أما في المرتبة الثانية عبارة "تعرب عن تعاطفك مع زملائك في العمل

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

عندما يكونون في ورطة" بمتوسط مرجح (4.24) و انحراف معياري (0.938)، لتأتي بعدها عبارة "تعمل على الحفاظ على التنسيق الجيد بين زملاء العمل" في المرتبة الثالثة بمتوسط مرجح (4.20) و انحراف معياري (0.926)، اما عبارة "تقدم المساعدة لزملائك في العمل عندما يطلبون او يحتاجون ذلك" في المرتبة الرابعة بمتوسط مرجح (4.10) و انحراف معياري (0.863) ، و في المرتبة الخامسة عبارة "تتفاعل بفعالية مع زملائك في العمل لحل المشكلات و اتخاذ القرارات" بمتوسط مرجح (3.98) و انحراف معياري (0.937)، اما في المرتبة السادسة عبارة "تعمل على تبادل الأفكار و المعرفة مع أعضاء فريق عملك" بمتوسط مرجح (3.96) و انحراف معياري (1.228)، و في المرتبة الأخيرة عبارة "تعمل على توجيه الزملاء الجدد في نطاق وظيفتك" بمتوسط مرجح (3.92) و انحراف معياري (1.338). كما الاتجاه العام لاجابات افراد العيمة حول متغير الأداء الوظيفي موافق بشدة بمتوسط مرجح (4.44) و انحراف معياري (0.398)

و عموما نجد ان الاتجاه العام لبعده الأداء السياقي ككل موافق بشدة بمتوسط مرجح (4.44) و انحراف معياري (0.398)، و هو ما يبين حب العامل داخل المؤسسة الاستشفائية لتحمل المسؤولية أثناء عمله، كما يعمل على تقديم المساعدة للآخرين و تبادل الأفكار و الآراء معهم للحفاظ على الترابط بينهم. و كل هذا لزيادة فاعلية العمل و اتخاذ القرارات المناسبة.

### المطلب الثاني: مستوى الرقابة الادارية بالمؤسسة الاستشفائية

نتطرق في هذا المطلب إلى مستوى الرقابة الادارية بالمؤسسة الاستشفائية من وجهة نظر عمالها.

#### الفرع الأول: مستوى بعد التقارير و السجلات الادارية

و من خلال الجدول الموالي يمكن قراءات مختلف المؤشرات الخاصة بالتقارير و السجلات الإدارية بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء و التوليد و طب الأطفال بسكرة.

#### الجدول(12): مستوى التقارير و السجلات الادارية بالمؤسسة محل الدراسة

رقم العبارة	عبارات التقارير و السجلات الادارية	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاجابات افراد العينة	الاهمية النسبية
01	يستخدم المستشفى التقارير الإدارية المكتوبة كأداة رقابية	3.98	1.134	موافق	5
02	تساعد التقارير الإدارية المستشفى في تطوير أساليب العمل	4.40	0.782	موافق بشدة	1
03	تهتم إدارة المستشفى بالدقة و الموضوعية في اعداد تقارير العمل	4.04	0.832	موافق	4
04	تحرر إدارة المستشفى تقارير ضبط بحق الموظفين المخالفين للتعليمات الرسمية	4.16	0.912	موافق	3
05	تحرص إدارة المستشفى على وصول تقارير العمل الى الجهات المعنية في الوقت المحدد	4.26	1.046	موافق بشدة	2

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المتوسط المرجح لبعدهم التقارير و السجلات الادارية	4.168	0.497	موافق
---	-------	-------	-------

### المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال تحليل الجدول السابق نلاحظ ان الاتجاه العام لإجابات افراد العينة حول بعد التقارير و السجلات الادارية جاءت بيناالموافق و الموافق بشدة بمتوسط مرجح يتراوح بين (4.40) و (3.98)، حيث جاءت في المرتبة الأولى عبارة "تساعد التقارير الإدارية المستشفى في تطوير أساليب العمل" بمتوسط مرجح (4.40) و انحراف معياري (0.782) ، أما في المرتبة الثانية عبارة "تحرص إدارة المستشفى على وصول تقارير العمل الى الجهات المعنية في الوقت المحدد" بمتوسط مرجح (4.26) و انحراف معياري (1.046)، اما في المرتبة الثالثة نجد عبارة "تحرر إدارة المستشفى تقارير ضبط بحق الموظفين المخالفين للتعليمات الرسمية" بمتوسط مرجح (4.16) و انحراف معياري (0.912)، و في المرتبة الرابعة عبارة "تهتم إدارة المستشفى بالدقة و الموضوعية في اعداد تقارير العمل" بمتوسط مرجح (4.04) و انحراف معياري (4.04) و انحراف معياري (0.832)، أما في المرتبة الخامسة نجد عبارة "يستخدم المستشفى التقارير الإدارية المكتوبة كأداة رقابية" بمتوسط مرجح (3.98) و انحراف معياري (1.134) .

و عموما نجد ان الاتجاه العام لإجابات افراد العينة حول بعد التقارير و السجلات الإدارية موافق بمتوسط مرجح (4.168) و انحراف معياري (0.497).

### الفرع الثاني: مستوى بعد الملاحظات الشخصية

و من خلال الجدول الموالي يمكن قراءات مختلف المؤشرات الخاصة بالملاحظات الشخصية بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء و التوليد و طب الأطفال بسكرة.

الجدول (13): مستوى الملاحظات الشخصية بالمؤسسة محل الدراسة

رقم العبارة	عبارات الملاحظات الشخصية	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	العينة	الأهمية النسبية
01	يستخدم المشرفين في العمل الملاحظات الشخصية كأداة في العملية الرقابية	4.30	0.839	موافق بشدة	2
02	يعتبر الموظفين الملاحظة الشخصية أداء رقابية جيدة	4.08	0.853	موافق	6
03	تجعل الملاحظة الشخصية الموظفين أكثر التزام	4.28	0.834	موافق بشدة	4
04	تمارس الملاحظة الشخصية من قبل المشرفين بشكل منتظم	4.12	0.895	موافق	5
05	تمارس إدارة المستشفى أسلوب التفتيش المنتظم الدوري على الموظفين	4.28	0.784	موافق بشدة	3
06	تمارس إدارة المستشفى أسلوب التفتيش المفاجئ على الموظفين	4.32	0.819	موافق بشدة	1
	المتوسط المرجح لبعدهم الملاحظات الشخصية	4.23	0.480	موافق	

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

	بشدة		
--	------	--	--

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن إجابات افراد العينة حول بعد الملاحظات الشخصية بمتوسط مرجح يتراوح بين (4.32) و (4.08)، حيث جاءت في المرتبة الأولى عبارة "تمارس إدارة المستشفى أسلوب التفتيش المفاجئ على الموظفين" بمتوسط مرجح (4.32) و انحراف معياري (0.819)، و في المراتب الثانية عبارة "يستخدم المشرفين في العمل الملاحظات الشخصية كأداة في العملية الرقابية" بمتوسط مرجح (4.30) و انحراف معياري (0.839)، أما في المرتبة الثالثة نجد عبارة "تمارس إدارة المستشفى أسلوب التفتيش المنتظم الدوري على الموظفين" بمتوسط مرجح (4.28) و انحراف معياري (0.784)، و في المرتبة الخامسة عبارة "تمارس الملاحظة الشخصية من قبل المشرفين بشكل منتظم" بمتوسط مرجح (4.12) و انحراف معياري (0.895)، و أخيرا عبارة "يعتبر الموظفين الملاحظة الشخصية أداء رقابية جيدة" بمتوسط مرجح (4.08) و انحراف معياري (0.853). و في الأخير نجد ان الاتجاه العام لإجابات افراد العينة حول بعد الملاحظات الشخصية ككل موافق بشدة بمتوسط مرجح (4.23) و انحراف معياري (0.480).

### الفرع الثالث: مستو بالشكاوى و التظلمات الادارية

و من خلال الجدول الموالي يمكن قراءات مختلف المؤشرات الخاصة بالشكاوى و التظلمات الادارية بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء و التوليد و طب الأطفال بسكرة.

الجدول (14): مستو بالشكاوى و التظلمات الادارية بالمؤسسة محل الدراسة

رقم العبارة	عبارات الشكاوى و التظلمات الادارية	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاجابات افراد العينة	الاهمية النسبية
01	يوفر المستشفى سجلات شكاوى في جميع مصالحه	3.94	1.018	موافق	4
02	ترجع إدارة المستشفى الى الشكاوى في العملية الادارية	3.74	1.006	موافق	6
03	تتخذ إدارة المستشفى الإجراءات اللازمة بحق الموظفين غير الملتزمين بالحضور و الانصراف في الوقت المحدد	3.92	0.922	موافق	5
04	تتابع إدارة المستشفى الممارسات غير النظامية من قبل الموظفين و تعالجها	4.36	1.025	موافق بشدة	2
05	تتابع إدارة المستشفى غيابات الموظفين و إجازاتهم المرضية بدقة و موضوعية	3.98	0.937	موافق	3
06	تتابع إدارة المستشفى مدى التزام الموظفين بمهامهم	4.42	0.731	موافق بشدة	1
	المتوسط المرجح لبعء الشكاوى و التظلمات الادارية	4.06	0.543	موافق	

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

من خلال تحليل الجدول السابق نلاحظ ان الاتجاه العام لاجابات افراد العينة تراوح بين الموافق و الموافق بشدة بمتوسط مرجح يتراوح بين (4.42) و (3.74)، حيث نجد في المرتبة الأولى عبارة "تتابع إدارة المستشفى مدى التزام الموظفين بمهامهم" بمتوسط مرجح (4.42) و انحراف معياري (0.731)، و في المرتبة الثانية عبارة "تتابع إدارة المستشفى الممارسات غير النظامية من قبل الموظفين و تعالجها" بمتوسط مرجح (4.36) و انحراف معياري (1.025)، أما في المرتبة الثالثة عبارة "تتابع إدارة المستشفى غيابات الموظفين و إجازاتهم المرضية بدقة و موضوعية" بمتوسط مرجح (3.98) و انحراف معياري (0.937)، و في المرتبة الرابعة نجد عبارة "يوفر المستشفى سجلات شكاوى في جميع مصالحه" بمتوسط مرجح (3.94) و انحراف معياري (1.018)، أما في المرتبة الخامسة عبارة "تتخذ إدارة المستشفى الإجراءات اللازمة بحق الموظفين غير الملتزمين بالحضور و الانصراف في الوقت المحدد" بمتوسط مرجح (3.92) و انحراف معياري (0.922)، و في المرتبة الأخيرة نجد عبارة "ترجع إدارة المستشفى الى الشكاوى في العملية الإدارية" بمتوسط مرجح (3.74) و انحراف معياري (1.006). و عموماً نجد ان الاتجاه العام لإجابات افراد العينة حول بعد الشكاوى و التظلمات الإدارية ككل جاء موافق بمتوسط مرجح (4.06) و انحراف معياري (0.543).

### الفرع الرابع: مستوى بعد الظروف الملموسة العامة

و من خلال الجدول الموالي يمكن قراءات مختلف المؤشرات الخاصة بالظروف الملموسة العامة الادارية بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء و التوليد و طب الأطفال بسكرة.

#### الجدول (14): مستوى الظروف الملموسة العامة بالمؤسسة محل الدراسة

رقم العبارة	عبارات بعد الظروف الملموسة العامة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاجابات افراد العينة	الاهمية النسبية
01	تهتم إدارة المستشفى بجاهزية المبنى لتقديم الخدمات الصحية	4.44	0.675	موافق بشدة	1
02	تتابع إدارة المستشفى أعمال الصيانة بدقة	3.98	0.915	موافق	4
03	تراقب إدارة المستشفى عملية تجهيز غرف العلاج بكل المستلزمات	4.02	0.937	موافق	3
04	تتابع إدارة المستشفى بشكل دقيق خروج الادوية نت الصيدلية	3.96	0.880	موافق	5
05	تقف الإدارة بشكل دقيق خروج الادوية من الصيدلية	4.15	1.050	موافق	2
	المتوسط المرجح لبعدها الظروف الملموسة العامة	4.10	0.540	موافق	
	المتوسط المرجح لمتغير الرقابة الادارية	4.14	0.348	موافق	

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال نتائج تحليل الجدول السابق نلاحظ ان الاتجاه العام لإجابات افراد حول بعد الظروف الملموسة العامة جات بين الموافق و الموافق بشدة بمتوسط مرجح يتراوح بين (4.44) و (3.96)، حيث

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

وجد في المرتبة الأولى عبارة "تهتم إدارة المستشفى بجاهزية المبنى لتقديم الخدمات الصحية" بمتوسط مرجح (4.44) و انحراف معياري (0.675)، وفي المرتبة الثانية عبارة "تقف الإدارة بشكل دقيق خروج الادوية من الصيدلية" بمتوسط مرجح (4.15) و انحراف معياري (1.050)، أما في المرتبة الثالثة نجد عبارة "تراقب إدارة المستشفى عملية تجهيز غرف العلاج بكل المستلزمات" بمتوسط مرجح (4.02) و انحراف معياري (0.937)، وفي المرتبة الرابعة عبارة "تتابع إدارة المستشفى أعمال الصيانة بدقة" بمتوسط مرجح (3.98) و انحراف معياري (0.915)، وفي المرتبة الخامسة عبارة "تتابع إدارة المستشفى بشكل دقيق خروج الادوية نت الصيدلية" بمتوسط مرجح (3.96) و انحراف معياري (0.880).

و عموماً نجد أن الاتجاه العام لإجابات افراد العينة حول بعد الظروف الملموسة العامة موافق بمتوسط مرجح (4.10) و انحراف معياري (0.540). كما كان الاتجاه العام لإجابات افراد العينة حول متغير الرقابة الإدارية موافق بمتوسط مرجح (4.14) و انحراف معياري (0.348).

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

قبل الشروع في اختبار فرضيات الدراسة والاجابة على مختلف الاسئلة الفرعية، وبهدف معرفة طبيعة الاختبارات التي يجب القيام بها لا بد من معرفة طبيعة التوزيع الذي تتبعه عينة الدراسة والموضحة في الجداول والرسومات الموالية.

### الفرع الاول: اختبار التوزيع الطبيعي

تم الاستعانة باختبار **Kolmogorov-Smirnov Test** باعتباره أحد الاختبارات المهمة لمعرفة طبيعة توزيع العينات المستقلة انطلاقاً من فرضية ان عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وقد بينت نتائج التحليل ما يلي:

### الجدول رقم (16): اختبار التوزيع الطبيعي - Kolmogorov-Smirnov Test

المتغير	قيمة Z	مستوى الدلالة Sig
الأداء الوظيفي	0.675	0.752
أداء المهمة	1.596	0.12
الأداء التكيفي	1.404	0.039
الأداء الاسيافي	0.710	0.694
الرقابة الإدارية	1.205	0.110
التقارير و السجلات الإدارية	0.822	0.509
الملاحظات الشخصية	1.120	0.163
الشكاوي و التظلمات الإدارية	1.175	0.126
الظروف الملموسة العامة	0.833	0.491

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج Spss

من خلال قيمة Z المحسوبة ومستوى الدلالة Sig نجد أن كل ابعاد الدراسة بما فيها المتغير التابع والمستقل تتبع التوزيع الطبيعي ، حيث جاءت كل مستويات الدلالة اكبر من 0.05 مما يعني أن العينة تتبع التوزيع الطبيعي.

### الفرع الثاني: مصفوفة الارتباط بين ابعاد الدراسة

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

من خلال مصفوفة الارتباط يتم توضيح مختلف علاقات الارتباط بين ابعاد الدراسة بهدف معرفة درجة الارتباط واهميته بالنسبة لكل بعد ومحور وكون متغيرات الدراسة ترتيبية فإن معامل الارتباط الاصلح في مثل هذه الحالات هو معامل الارتباط Spearman الذي نعبر عنه من خلال الجدول الموالي:  
الجدول (17) مصفوفة الارتباط بين ابعاد الدراسة

		الرقابة الادارية
الاداء الوظيفي	معامل الارتباط سبيرمان	,550**
	مستوى الدلالة Sig	,000
	العدد N	50
اداء المهمة	معامل الارتباط سبيرمان	,551**
	مستوى الدلالة Sig	,000
	العدد N	50
الاداء التكيفي	معامل الارتباط سبيرمان	,582**
	مستوى الدلالة Sig	,000
	العدد N	50
الاداء السياقي	معامل الارتباط سبيرمان	,451**
	مستوى الدلالة Sig	,001
	العدد N	50

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج Spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ وجود علاقة ارتباط معنوية متوسطة بين الرقابة الإدارية و الأداء الوظيفي بلغت (0.550) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، و هي قيمة جيدة تعكس قوة العلاقة بين المتغيرين و تؤكد على أهمية الرقابة الإدارية في زيادة كفاءة و فعالية الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية، و التي عبرت عنها علاقة الارتباط المعنوية بين الرقابة الإدارية و أبعاد الأداء الوظيفي، حيث بلغت قوة العلاقة (0.551) بين الرقابة الإدارية و أداء المهمة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، و (0.582) بين الأداء التكيفي و الرقابة الإدارية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، و بلغت أيضا (0.451) بين الأداء السياقي و الرقابة الإدارية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ).

و عموما نجد ان معامل الارتباط بين الرقابة الإدارية و الأداء الوظيفي بأبعاده جاء متوسط حيث تعدى في مجمله 45%، و تعتبر نسبة مقبولة نوعا ما تدل على متانة العلاقة بين المتغيرين من وجهة نظر موظفي المؤسسة الاستشفائية، كما تشير مصفوفة الارتباط في الجهة الثانية الى الترابط بين الرقابة الإدارية و أبعاد الأداء الوظيفي التي كانت كلها معنوي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ).

### الفرع الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

تنص فرضيات الدراسة عموما على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية لطب النساء و التوليد و طب الأطفال بسكرة، و بهدف الوقوف على مختلف علاقات التأثير من خلال اختبار مختلف الفرضيات تم اختيار الانحدار الخطي البسيط كخطوة أولى للدراسة من خلال طريقة Entrée و ذلك لاستبعاد المتغيرات التي تكون تأثيرها المباشر ضعيف أو لا يكون لها تأثير أمام بقية المتغيرات.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

### أولاً: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية لطب النساء والتوليد وطب الأطفال بسكرة،". ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

جدول رقم (18): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	2.242	1	2.242	19.485	0.000
الخطأ	5.524	48	0.115		
المجموع الدوري	7.767	49			

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V23

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)

معامل التحديد (R<sup>2</sup>)=0.289 معامل الارتباط (R)=0,537

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (19.485) وبقية احتمالية (0,000) و هي أقل من مستوى الدلالة (0,05).

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة، أين اعتمدنا في ذلك على الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

جدول رقم (19): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي

المتغير التابع	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R <sup>2</sup> معامل التحديد
الأداء الوظيفي	0.537	4.414	0,000*	19.485	0.537	0.289

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) للرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية لطب النساء والتوليد وطب الأطفال بسكرة، وبالتالي وجود أثر للرقابة الإدارية في مستوى أداء الموظفين، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (19.485)، وكذلك قيمة (T) البالغة (4.414) بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من (0,05) وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و(T) دالتان عند مستوى الدلالة (0,05)، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة (0,537)، حيث أن متغير الرقابة الإدارية يفسر ما نسبته (28.9%) من التباين الحاصل في الأداء التنظيمي، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0,537)، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية لطب النساء والتوليد وطب الأطفال بسكرة عند مستوى الدلالة 0,05.

ثانياً: اختبار وتفسير الفرضيات الفرعية:

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

سنحاول تفسير علاقة التأثير بين المتغيرين من خلال تفسير علاقة كل بعد من الرقابة الإدارية على ابعاد الأداء الوظيفي وذلك فيما يلي:

### 1- اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الإدارية على أداء المهمة في المؤسسة الاستشفائية لطب النساء والتوليدوطب الأطفال بسكرة عند مستوى الدلالة 0,05"  
لغرض اختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الإدارية على أداء المهمة تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

#### الجدول رقم (20): اختبار أثر الرقابة الإدارية على أداء المهمة من خلال الانحدار الخطي البسيط.

المتغير التابع Y1	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 التحديد	معامل
أداء المهمة	0.511	4.118	0.000	16.959	0.511	0.261	

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) للرقابة الإدارية على أداء المهمة المؤسسة الاستشفائية لطب النساء والتوليدوطب الأطفال بسكرة، حيث بلغ مستوى الدلالة 0,000 وهو اقل من 0,05 ، كما بلغ معامل الارتباط (0.511) أي ان 26.1% من التغيرات في أداء المهمة سببها الرقابة الإدارية و الباقي لعوامل أخرى.

كما بلغت قيمة F المحسوبة (16.959) و هي أقل من قيمتها الجدولة عند مستوى دلالة 0.000. وبالتالي ومن خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على " وجود اثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الإدارية على أداء المهمة في المؤسسة الاستشفائية لطب النساء والتوليدوطب الأطفال بسكرة عند مستوى الدلالة 0,05".

### 2- اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثانية:

تنص هذه الفرضية على أنه " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الإدارية على الأداء التكيفي في المؤسسة الاستشفائية لطب النساء والتوليدوطب الأطفال بسكرة عند مستوى الدلالة 0,05"  
لغرض اختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الإدارية على الاداء التكيفي تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

#### الجدول رقم (21): اختبار أثر الرقابة الإدارية على الأداء التكيفي من خلال الانحدار الخطي البسيط.

المتغير التابع Y1	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 التحديد	معامل
أداء المهمة	0.482	3.811	0.000	14.524	0.482	0.232	

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) للرقابة الإدارية على الأداء التكيفي المؤسسة الاستشفائية لطب النساء والتوليدوطب الأطفال بسكرة ، حيث بلغ مستوى الدلالة 0,000 وهو اقل من 0,05 ، كما بلغ معامل الارتباط (0482) أي ان 23.2% من التغيرات في الأداء التكيفي سببها الرقابة الإدارية و الباقي لعوامل أخرى.

كما بلغت قيمة F المحسوبة (14.524) و هي أقل من قيمتها الجدولة عند مستوى دلالة 0.000.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

وبالتالي ومن خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على " وجود اثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الإدارية على الأداء التكيفي في المؤسسة الاستشفائية لطب النساء والتوليدوطب الأطفال بسكرة عند مستوى الدلالة 0,05".

### 3- اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على أنه " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الإدارية على الأداء السياقي في المؤسسة الاستشفائية لطب النساء والتوليدوطب الأطفال بسكرة عند مستوى الدلالة 0,05" لغرض اختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الإدارية على الاداء السياقي تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

**الجدول رقم (22): اختبار أثر الرقابة الإدارية على الأداء السياقي من خلال الانحدار الخطي البسيط.**

المتغير التابع Y1	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
أداء المهمة	0.441	3.406	0.001	11.604	0.441	0.195

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) للرقابة الإدارية على الأداء السياقي المؤسسة الاستشفائية لطب النساء والتوليدوطب الأطفال بسكرة ، حيث بلغ مستوى الدلالة 0,001 وهو اقل من 0,05 كما بلغ معامل الارتباط (0.441) أي ان 19.5% من التغيرات في الأداء السياقي سببها الرقابة الإدارية و الباقي لعوامل أخرى.

كما بلغت قيمة F المحسوبة (11.604) و هي أقل من قيمتها الجدولة عند مستوى دلالة 0.001. وبالتالي ومن خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على " وجود اثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الإدارية على الأداء السياقي في المؤسسة الاستشفائية لطب النساء والتوليدوطب الأطفال بسكرة عند مستوى الدلالة 0,05".

### خلاصة الفصل التطبيقي:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على الجانب التطبيقي للدراسة، ولقد اعتمدنا في انجاز العمل على الاستبانة التي قمنا بتوزيعها على عمال المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليدو طب الأطفال بسكرة. وتحتوي هذا الأخيرة على ثلاثة اقسام، القسم الأول يتعلق بالبيانات الشخصية و الوظيفية لعينة الدراسة (الجنس، العمل، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة)، أما القسم الثاني للأداء الوظيفي، في حين القسم الثالث يتعلق بالرقابة الادارية. وكان الهدف من إشكالية بحثنا هو الإجابة عن تساؤل بحثنا: ما أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي.

وبعد استرجاع استبانات الدراسة قمنا بتفريغها و تحليل نتائجها بالاعتماد برنامج SPSS من خلال أساليب إحصائية عديدة كالمتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و النسب المئوية و علاقات الارتباط، ثم قمنا بعرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات و توصلنا إلى عدة نتائج أهمها أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي بأبعاده ( أداء المهمة، الأداء التكيفي و الأداء السياقي)





الخاتمة

من خلال هذا البحث تم التطرق إلى موضوع أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي لإطارات دور الشباب وذلك لمعرفة ما إذا كانت الرقابة الادارية تآثر على الأداء الوظيفي لموظفي المؤسسة الاستشفائية، فالرقابة هي إحدى مكونات العملية الإدارية التي ترتبط وتتكامل مع مختلف أنشطة الإدارة الأخرى، لتشكيل نمط تسيير فعال للمنظمة وذلك اعتمادا على عدة أساليب أهمها المتابعة والتقييم وذلك بغية تحديد الانحرافات والأخطاء والعمل على تصويبها وتصحيحها من خلال مجموعة الخطوات المتتالية هذا من جهة، أما الأداء الوظيفي فهو محصلة تفاعل لسلوك الفرد مع جهده و قدراته و إمكانياته المعرفية، حيث تنتج عنه مجموعة من المسؤوليات و الواجبات و المهام لتحقيق نتائج مرجوة على مستوى الوظيفة و على مستوى المؤسسة كذلك .

وقد حاولنا الإجابة على إشكالية بحثنا من خلال إتباعنا المنهج الوصفي التحليلي، من خلال دراسة نظرية ودراسة ميدانية بالمؤسسة المتخصصة في طب النساء والتوليد وطب الأطفال وجراحة الأطفال الشهيد عمار قرقب بن عمروس – بسكرة- حيث جمعنا بيانات ذات طابع كفي قصد الإلمام الجيد بكل متغيرات الدراسة، وتمكنا من خلال تحليل وتفسير النتائج من الوصول إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات. وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج ممتثلة في:

### أولاً: النتائج النظرية

- يعد الأداء الوظيفي مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها فرد ما داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمنظمة .
- عملية تقييم الأداء يتم القيام بها من قبل مختصين ذو الخبرة في هذا المجال لمالها من الأثر على الفرد العامل وانعكاساتها على مستوى أدائه.
- تعد عملية تقييم الأداء ضرورة لا بد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أدائه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العالية منه.
- الرقابة من الوظائف الإدارية الرئيسية والركائز الهامة لتحقيق الفاعلية التنظيمية وزيادة مستوى الأداء والرفع من مستوى الكفاءة المهنية.
- فوظيفة الرقابة هي الوظيفية المسؤولة عن التأكد من مدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها والوقوف على المشكلات والعوائق التي يمكن أن تحول دون تحقيق أهداف المؤسسة ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية من أجل تعديل مسار الأداء في الاتجاه السليم.

### ثانياً: النتائج التطبيقية:

- وجود اثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية لطب النساء والتوليد وطب الأطفال بسكرة عند مستوى الدلالة 0,05.
- وجود اثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الإدارية على أداء المهمة في المؤسسة الاستشفائية لطب النساء والتوليد وطب الأطفال بسكرة عند مستوى الدلالة 0,05.
- وجود اثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الإدارية على الأداء التكيفي في المؤسسة الاستشفائية لطب النساء والتوليد وطب الأطفال بسكرة عند مستوى الدلالة 0,05.

- وجود اثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الإدارية على الأداء السياقي في المؤسسة الاستشفائية لطب النساء والتوليد وطب الأطفال بسكرة عند مستوى الدلالة 0,05.

### ثالثا: اقتراحات الدراسة

بناء على ما سبق يمكن تقديم جملة من التوصيات لإدارة المؤسسة الاستشفائية تتمثل في:

- ضرورة وجود نظام رقابي من قبل إدارة المؤسسة يتوافق وتطلعات المربين، ويسهم ولو بالشيء القليل في رفع وتحسين مستوى الأداء لديه.
- تكوين لجان متخصصة توكل لها مهمة تصميم الهيكل الرقابي ، تنظيماته، وإجراءاته ، والإشراف على تطبيقه وجعله مفهوم وواضح من قبل العاملين.
- اتباع أساليب ومناهج رقابية تسهم في تقييم الأداء بكل موضوعية ولا تسبب الإحراج للعاملين.
- تشجيع ودعم الرقابة الذاتية.

### رابعا : آفاق الدراسة

تمثل هذا الدراسة التي تمتاز بها والنتائج التي توصل إليها، مساهمة علمية جد بسيطة ، لأنه توجد مجموعة من الحدود الواجب ذكرها فاقصر البحث على دراسة حالة مؤسسة واحدة يجعل نتائجها نسبية جدا، إضافة إلى أنها ستحال التطرق للموضوع بأكثر تفصيلا وتوسع إذ أنه يتسم بالتوسع والتشعب، ضف إلى ذلك فقد اعتمدنا استعمال أداة واحدة من أدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستمارة ونال القدرة على تدعيمها بأساليب بحثية مساندة (المقابلة مثلا).

كل ما سبق ذكره يفتح المجال لأفاق جديدة ومتنوعة في المستقبل، لمحاولة التعمق أكثر في الدراسة من خلال توسيعها على مجموعة كبيرة من المؤسسات تطبيقا على مختلف كمحاولة لاختبار قابلية التعميم لنتائجنا، وكذا اعتماد المزج بين أساليب وأدوات بحثية متنوعة لزيادة مصداقية الدراسة.



# فهرس المحتويات

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات:

رقم الصفحة	الموضوع
	بسملة
	الإهداء
	الشكر و العرفان
	ملخص باللغة العربية
	ملخص باللغة الإنجليزية
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ-ز	مقدمة
<b>الفصل الأول: الرقابة الإدارية- مدخل نظري-</b>	
2	تمهيد
3	<b>المبحث الأول: ماهية الإدارة</b>
3	المطلب الأول: مفهوم الإدارة و أهميتها
5	المطلب الثاني: مبادئ الإدارة و أساليبها
6	المطلب الثالث: أبعاد الإدارة و مجالاتها
10	<b>المبحث الثاني: ماهية الرقابة الإدارية</b>
10	المطلب الأول: مفهوم الرقابة الإدارية و أهميتها
12	المطلب الثاني: مراحل الرقابة و أدواتها
14	المطلب الثالث: أنواع الرقابة الإدارية
16	<b>المبحث الثالث: الرقابة الإدارية الفعالة</b>
16	المطلب الأول: مقومات الرقابة الإدارية الفعالة
17	المطلب الثاني: مجالات استخدام الرقابة الإدارية
18	المطلب الثالث: صعوبات نجاح الرقابة الإدارية
20	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الأداء الوظيفي- مدخل نظري-</b>	
22	تمهيد
23	<b>المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي</b>
23	المطلب الأول: مفهوم الأداء و محدداته
24	المطلب الثاني: مكونات الأداء و شروط قياسه
26	المطلب الثالث: أنماط الأداء الوظيفي
27	<b>المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي</b>
27	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي و تطوره و أهدافه
31	المطلب الثاني: مراحل تقييم الأداء الوظيفي و مجالاته
34	المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء
38	المطلب الرابع: الكفاءة الإنتاجية للعمال
44	<b>المبحث الثالث: علاقة الرقابة الإدارية بالأداء الوظيفي</b>

## فهرس المحتويات

44	المطلب الأول: اثر الرقابة الإدارية في الأداء المهمة
44	المطلب الثاني: أثر الرقابة الإدارية في الأداء التكيفي
44	المطلب الثالث: أثر الرقابة الإدارية على الأداء السياقي
46	خلاصة الفصل الثاني
<b>الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد وطب الأطفال وجراحة الأطفال الشهيد عمار قرقب بن عمروس – بسكرة-</b>	
48	تمهيد
49	<b>المبحث الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة</b>
49	المطلب الأول : تعريف بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد عمار قرقب بن عمروس بسكرة
50	المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد والأطفال عمار قرقب بسكرة
53	<b>المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة</b>
53	المطلب الاول: اداة الدراسة و ادوات جمع البيانات
53	المطلب الثاني: مجتمع و عينة البحث و تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة
56	المطلب الثالث: اختبار معامل ثبات و صدق الاستبيان
57	<b>المبحث الثالث: تحليل و مناقشة اسئلة الدراسة</b>
57	المطلب الاول: مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية
61	المطلب الثاني: مستوى الرقابة الادارية بالمؤسسة الاستشفائية
65	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
71	خلاصة الفصل
74-73	<b>الخاتمة</b>
	فهرس المحتويات
	الملاحق

# فهرس المحتويات

---

قائمة

المراجع

## قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية:

#### أولا: الكتب:

- 1- ابراهيم درويش. (1993). الادارة العامة في النظرية و الممارسة (الإصدار 2). القاهرة-مصر: دار النهضة العربية.
- 2- ابراهيم محمد المحاسنة. (2013). إدارة و تقييم الاداء الوظيفي (الإصدار 1). عمان- الاردن: دار جرير للنشر و التوزيع.
- 3- أبو بكر مصطفى بعيرة. (2017). الرقابة الادارية في المنظمات ( مفاهيم أساسية). المنظمة العربية للعلوم الادارية(273).
- 4- أحمد محمد المصري. (2004). الكفاية الإنتاجية للمنشآت الصناعية. الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- 5- بلال السكارنة. (2009). القيادة الادارية الفعالة (الإصدار 1). عمان- الاردن: دار السير للنشر.
- 6- ثابت عبد الرحمان إدريس ، و جمال الديم محمد المرسي. (2002). الادارة الاستراتيجية (مفاهيم و نماذج تطبيقية) (الإصدار 1). الاسكندرية: الدار الجامعية.
- 7- ج.ا.كول. (2014). الادارة في النظرية و التطبيق. (حسام الدين خضور، المترجمون) دمشق، سوريا: دار الفرقد.
- 8- حسن بلوط. (2003). ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. بيروت-لبنان: دار النهضة للطباعة.
- 9- حنا نصر الله. (2012). الادارة العامة المفاهيم و التطبيقات. الاردن: جامعة الزيتونة.
- 10- خالد عبد الرحمن إلهيتي. (2003). إدارة الموارد البشرية. عمان-الاردن: دار وائل للنشر.
- 11- خليل موسي. (2005). الادارة المعاصرة (الإصدار 1). بيروت-لبنان: دار النشر.
- 12- رشا الغول. (2013). التقييم الذاتي للرقابة (الإصدار 1). القاهرة: مكتبة الوفاء القانونية.
- 13- ربحي مصطفى عليان. (2007). أسس الادارة المعاصرة. عمان الاردن : دار صفاء للنشر و التوزيع.
- 14- زاهر عبد الرحيم عاطف. (2009). الرقابة على الاعمال الادارية. عمان: دار الراية للنشر و التوزيع.
- 15- سامح عبد المطلب. (2010). ادارة الافراد (الإصدار 1). عمان- الاردن: دار المناهد للنشر و التوزيع.
- 16- سعد غالب ياسين. (2008). الادارة الاستراتيجية. الرياض-السعودية: معهد الادارة العامة.

## قائمة المراجع

- 17- سمر محمد راغب شاهين. (2007). واقع الرقابة الداخلية في المنظمات الاهلية بقطاع غزة. رسالة مقمة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال. غزة، كلية التجارة، فلسطين: الجامعة الاسلامية.
- 18- سهيلة محمد عباس. (2003). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. عمان- الاردن: دار وائل للنشر.
- 19- ضرار العتيبي. (2007). العملية الادارية (الإصدار 1). عمان- الاردن: دار اليازوني للنشر و التوزيع.
- 20- طارق طه. (2007). إدارة الاعمال(منهج حديث معاصر). الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- 21- عاشور احمد صقر. (2005). السلك الانساني في المنظمات (الإصدار 1). الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- 22- عبد الكريم أبو مصطفى. (2001). الادارة و التنظيم - الوظائف-العمليات.
- 23- علي عباس. (2007). مبادئ الادارة. الاردن: دار المسيرة للطباعة و النشر.
- 24- علي محمد عبد الوهاب. (1986). مقدمة في الادارة. معهد طبعت مطابع.
- 25- عمر محمد دره. (2009). مدخل الى الادارة. حلب، كلية تجارة، سوريا: جامعة عين الشمس.
- 26- عمر وصفي عقيلي. (2009). ادارة القوى العاملة (الإصدار 2). عمان: دار وائل للنشر.
- 27- فاطمة بدر، و معاذ الصباغ. (2020). أساسيات الادارة. الجامعة الافتراضية السورية.
- 28- فريد زيارة. (2005). المبادئ و الاصول للادارة و الاعمال (الإصدار 5). الاردن: مطبعة الشعب.
- 29- فيصل عبد الرؤوف الدحلة. (2011). تكنولوجيا الاداء البشري. عمان، عمان: المكتبة الوطنية.
- 30- محمد ابراهيم. (2001). الرقابة الادارية. مصر: دار حامد للنشر و التوزيع.
- 31- محمد اسماعيل بلال. (2004). مبادئ الادارة بين النظرية و التطبيق. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- 32- موسى قاسم القريوتي. (2006). أساسيات الادارة الحديثة (الإصدار 3). عمان: دار تسنيم للنشر و التوزيع.
- 33- موسي اللوزي. (2002). التنظيمك و إجراء العمل. عمان: دار وائل.
- 34- وسيلة حمداوي. (2004). ادارة الموارد البشرية. قالمة: مديرية النشر الجامعي قالمة.

### ثانيا: المقالات

- 1- عبد المليك مزهودة. (2001). الاداء بين الكفاءة و الفعالية. مجلة العلوم الانسانية.

## قائمة المراجع

### ثالثا: المذكرات و المحاضرات

- 1- ابتسام الضمور. (بلا تاريخ). مبادئ الادارة الحديثة: النظريات ، العمليات الادارية ، وظائف المنظمة . محاضرات في مادة مبادئ الادارة.
- 2- زيد صالح حسن سميع. (2009). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي. رسالة ماجستير. اليمن: جامعة حلوان.
- 3- سعاد بعجي. (2007). تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص علوم تجارية فرع ادارة أعمال. المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، الجزائر: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة .
- 4- السعيد بلوم . (2008). أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية . رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية. قسنطينة، كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية، الجزائر: جامعة منتوري قسنطينة.
- 5- صباح حمير. (2010). الروح المعنوية و علاقتها بالكفاءة الإنتاجية للعامل. مذكرة مقدمو لنيل شهادة الماجستير تخصص علم اجتماع. بسكرة، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 6- عبد الله عبد الرحمان النميان. (2003). الرقابة الادارية و علاقتها بالاداء الوظيفي في الاجهزة الامنية. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الادارة. حائل، كلية الدراسات العليا: أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية.
- 7- مرشح طاهر شكري. (2016). الرقابة الادارية و علاقتها بالاداء الوظيفي لدى مديري المداري الحكومية الاساسية. راسلة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية. نابلس، كلية الدراسات العليا، فلسطين: جامعة النجاح الوطنية.
- 8- نسرين محمد عمر. (2014). أثر نظم الرقابة الادارية في تحسين جودة الخدمات الصحية. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص ادارة اعمال. كلية الاعمال: جامعة الشرق الاوسط.

### المراجع باللغة الاجنبية

- 1- Besseyere, d. (1992). gérer les ressources humaines dans l' entreprise : concept et outil. Paris: Edition d' organisation.

قائمة

الملاحق

# قائمة الملاحق

## الملحق رقم (1): قائمة المحكمين

### قائمة محكمي الاستبيان

الرقم	اسم و لقب المحكم	الرتبة العلمية	جامعة الانتماء
01	بن عيسى ليلى	أستاذ تعليم عالي	جامعة محمد خيضر بسكرة
02	أقطي جوهرة	أستاذ تعليم عالي	جامعة محمد خيضر بسكرة
03	خان أحلام	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد خيضر بسكرة

## الملحق رقم (2) : الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جمعة محمد خيضر - بسكرة-  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## استبيان بحث

سيدي، سيدتي:

## قائمة الملاحق

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، والتمسحوا لمخلائها معالجة موضوع: "أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة

..... نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين

منكم لإجابة بجدية عن هذه الأسئلة ونحيطكم معلماً بأننا لإجاباتنا لنيسو فتقدموننا لنستخدمنا لإغراض البحث العلمي.

وفيا لأخير تقبلوا منافاتنا الشكر والتقدير علمنا مساهمتكم القيمة في إنجاز هذا البحث.

إشراف: د..... الطالبة:

نرجو منكم التكرم بالإجابة على التساؤلات التالية بوضع علامة (X) أمام الإجابة المختارة  
أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية:

1- الجنس: ذكر أنثى	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2- العمر: أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/>	من 30 إلى 39 سنة <input type="checkbox"/>
من 40 إلى 49 سنة	<input type="checkbox"/>	من 50 سنة فأكثر <input type="checkbox"/>
3- المؤهل العلمي:	-----	
4- سنوات الخبرة في المنصب:	أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/>	من 5 إلى أقل من 10 سنوات <input type="checkbox"/>
5- الوظيفة الحالية:	من 15 سنة إلى أقل من 15 سنة <input type="checkbox"/>	أكثر من 15 سنة <input type="checkbox"/>

ثانياً: الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي:

الرجاء وضع إشارة (X) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن درجة اتفاقك مع مضمون العبارة.

الرقم	العبارات	درجات الموافقة			
<b>الأداء الوظيفي</b>					
<b>أداء المهمة</b>					
01	تحرص على الحفاظ على المستوى العالي من العمل.	غير موافق	موافق	محايد	موافق
02	قادر على التعامل مع واجباتي دون الحاجة إلى مستوى إشراف عالي.	غير موافق	موافق	محايد	موافق
03	تملك حماس عالي في العمل.	غير موافق	موافق	محايد	موافق
04	تدرك أن بإمكانك أداء مهام متعددة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.	غير موافق	موافق	محايد	موافق
05	تعمل على إكمال مهامك وواجباتك في الوقت المحدد.	غير موافق	موافق	محايد	موافق
06	يومن زملائك أن لديك مستوى أداء عالي في العمل.	غير موافق	موافق	محايد	موافق
<b>الأداء التكيفي</b>					
07	تقوم باستغلال الذكاء الاجتماعي لتحقيق عمل جماعي أكثر فعالية.	غير موافق	موافق	محايد	موافق
08	بإمكانك التعامل بفعالية مع فريق عملك في مواجهة التغيير.	غير موافق	موافق	محايد	موافق

## قائمة الملاحق

09	تؤمن دائما أن التفاهم المتبادل يمكن أن يقدم حلول تنظيمية قابلة للتطبيق.	غير تماما	موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
10	عادة ما تفقد أعصابك عندما تواجه انتقادات من فريق العمل.	غير تماما	موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
11	مرتاح جدا لمرونة العمل في المستشفى.	غير تماما	موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
12	تحرص على التكيف بشكل جيد مع التغييرات التنظيمية التي تحدث من وقت لآخر.	غير تماما	موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
<b>الأداء السياقي</b>							
13	تقدم المساعدة لزملائك في العمل عندما يطلبون أو يحتاجون ذلك.	غير تماما	موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
14	تحب تحمل مسؤوليات إضافية في عملك.	غير تماما	موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
15	تعرب عن تعاطفك مع زملائك في العمل عندما يكونون في ورطة.	غير تماما	موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
16	تعمل على تبادل الأفكار والمعرفة مع أعضاء فريق عملك.	غير تماما	موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
17	تعمل على الحفاظ على التنسيق الجيد بين زملاء العمل.	غير تماما	موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
18	تعمل على توجيه زملاء الجدد في نطاق وظيفتك.	غير تماما	موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
19	تتفاعل بفعالية مع زملائك في العمل لحل المشكلات واتخاذ القرارات.	غير تماما	موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
<b>الرقابة الإدارية</b>							
<b>التقارير والسجلات الإدارية</b>							
20	يستخدم المستشفى التقارير الإدارية المكتوبة كأداة رقابية	غير تماما	موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
21	تساعد التقارير الإدارية المستشفى في تطوير أساليب العمل	غير تماما	موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
22	تهتم إدارة المستشفى بالدقة والموضوعية في إعداد تقارير العمل.	غير تماما	موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
23	تحرر إدارة المستشفى تقارير ضبط بحق الموظفين المخالفين للتعليمات الرسمية	غير تماما	موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
24	تحرص إدارة المستشفى على وصول تقارير العمل إلى الجهات المعنية في الوقت المحدد.	غير تماما	موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
<b>الملاحظات الشخصية</b>							
25	يستخدم المشرفين في العمل الملاحظات الشخصية كأداة في العملية الرقابية	غير تماما	موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
26	يعتبر الموظفين الملاحظة الشخصية أداة رقابية جيدة	غير تماما	موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
27	تجعل الملاحظة الشخصية الموظفين أكثر التزام	غير تماما	موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
28	تمارس الملاحظة الشخصية من قبل المشرفين بشكل منتظم	غير تماما	موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
29	تمارس إدارة المستشفى أسلوب التفتيش المنتظم الدوري على الموظفين	غير تماما	موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
30	تمارس إدارة المستشفى أسلوب التفتيش المفاجئ على الموظفين	غير تماما	موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
<b>الشكاوي والتنظيمات الإدارية</b>							
31	يوفر المستشفى سجلات شكاوي في جميع مصالحه	غير تماما	موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
32	ترجع إدارة المستشفى إلى سجلات الشكاوي في العملية الرقابية	غير تماما	موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
33	تتخذ إدارة المستشفى الإجراءات اللازمة بحق الموظفين غير	غير تماما	موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما

## قائمة الملاحظات

الملتزمين بالحضور والانصراف في الوقت المحدد					
34	تتابع إدارة المستشفى الممارسات غير النظامية من قبل الموظفين وتعالجها	غير تماما	موافق	غير موافق	محايد
35	تتابع إدارة المستشفى غيابات الموظفين وإجازاتهم المرضية بدقة وموضوعية	غير تماما	موافق	غير موافق	محايد
36	تتابع إدارة المستشفى مدى التزام الموظفين بمهامهم	غير تماما	موافق	غير موافق	محايد
الظروف الملموسة العامة					
37	تهتم إدارة المستشفى بجاهزية المبنى لتقديم الخدمات الصحية	غير تماما	موافق	غير موافق	محايد
38	تتابع إدارة المستشفى أعمال الصيانة بدقة	غير تماما	موافق	غير موافق	محايد
39	تراقب إدارة المستشفى عملية تجهيز غرف العلاج بكل المستلزمات	غير تماما	موافق	غير موافق	محايد
40	تتابع إدارة المستشفى بشكل دقيق خروج الأدوية من الصيدلية	غير تماما	موافق	غير موافق	محايد
41	تقف الإدارة على نظافة المستشفى	غير تماما	موافق	غير موافق	محايد

نشكركم حسن

# قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: .....

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## إذن بالطبع

أنا الممضي أسفله الأستاذ: إليخ بن عيسى

الرتبة: أستاذ للتعليم العالي

قسم الارتباط: علوم التسيير

أستاذ مشرف على مذكرة ماستر/الليسانس - للطلاب (ة): 1. هو بدي آية

2. جوو حاربية

3. ....

الشعبة: إدارة الموارد البشرية مع علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان: أثن الرقابية: الإدارية على الأداء الوظيفي

المراسلة البريدية - المؤسسة: المستشفيات: كنت فرصة: في حب النساء  
والتوليد، وطي الخصال وحو اجده: لاطفال الشهيدين قن عمل بن عمر و اس بسكرة

ارخص بطبع المذكرة المذكورة.

رئيس القسم

الأستاذ المشرف



# قائمة الملاحق

République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la  
Recherche Scientifique  
Université Mohamed KHIDHER - Biskra  
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et  
des Sciences de Gestion  
Département des Sciences de Gestion



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## تصريح شرفي

### خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: ..... هودي آية

الصفة:  طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 206279798... الصادرة بتاريخ: 12.05.2020

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية... قسم: علوم التسيير

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: آليات الوقاية الجارية على الأقدام الوظيفية... للدراسة بكليات  
الدراسة بالدراسة... كتحقيق... طلبة السجود الوليد، وطلبة الجفال وجوانه: الجفال  
الشيخي فن فن عمان بن عمرو بن ٢٦ بسكرة <<

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة  
الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد  
للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2022/06/29

إمضاء المعني بالأمر

